精简

The Laws of Subtraction

大数据时代的商业制胜法则

[美] 马修·E·梅 著 华驰航 译

中信出版社·CHINA CITIC PRESS

精简

——大数据时代的商业制胜法则

［美］马修·E·梅 著
华驰航 译

中信出版社

图书在版编目（CIP）数据
精简：大数据时代的商业制胜法则 / (美) 梅著；华驰航译. ——北京：中信出版社，2013.7
书名原文: The Laws of Subtraction
ISBN 978–7–5086–4080–8
I. ①精… II.①梅… ②华… III.①企业管理－通俗读物 Ⅳ. ①F270
中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第131501号
May, Matthew E.
The Laws of Subtraction
ISBN 978–07–179564–6

北京市版权局著作权合同登记号：01–2012–9310

精简：大数据时代的商业制胜法则
著者：[美] 马修·E·梅
译者：华驰航
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞

目录

引言
大数据时代为什么需要精简法则？

为学者日益，为道者日损。

——老子

我相信你们都听说过类似下面这样的事。在准备家中一年一度的露营旅行时，我履行了核查物品装备的义务。毫无疑问，所有的手电筒都需要全新的D型电池。因为我们从来不像有些人那样在冰箱里贮藏大量电池，于是我出发到当地的五金店购买。当我回家的时候，有趣的事情发生了——我想说的事情和露营旅行无关，而是与试图打开电池包装有关。电池外面的塑料包装实在是太结实了，而且拿着很不方便。这个包装非常具有欺骗性，因为它看上去真的很好撕开，事实上并不是这样，在接下来的时间里，我仍旧无法撕开塑料包装。莫名的感觉由此而生：我肯定弄错了什么，塑料包装怎么可能这么难打开？我开始推卸责任，到底是什么原因使包装的设计者认为，这个价值6美元的物品需要如此的过度保护？旁边的一包灯泡正在嘲笑我，那或许是世界上最易碎的家庭用品，而它仅仅被一层极易损坏的螺纹硬板纸包裹着。我已经为打开包装浪费了4分钟，而我一共需要打开3个这样的包装，这让我的挫败感变得愈发强烈。我取来厨房的剪刀试图剪开包装，但是双面加固的包装边缘彻底难住了我。我需要用某种尖锐的物体来刺穿包装中间较软的部分，于是，我又从厨房拿来了菜刀。要知道，我切东西的力气还是有的，但我还是得摸索着切开这个包装。我尝试撬开包装的开口，拇指却被打开的包装上那锋利的边缘割破了。我开始诅咒这个电池包装。

你可以想象接下来要发生的事情了。

如果你觉得这件事只是一个微不足道的烦恼，那也没错。我讲述这个故事的目的在于，以轻松的心态来提出一项更艰巨的任务，它和试图打开一包电池相比更严肃、更让人有挫败感。我们每个人都面对着这个

更严重的问题：生活在一切都过量的世界。

过量的世界比以往任何时候都让人难以抗拒。与以前相比，我们的工作内容变得更深入、要求更苛刻；我们的生意变得更复杂、更难以管理；我们的经济形势变得越来越难以捉摸；我们的资源也愈发匮乏。一切都有着过量的选择和功能，唯独缺少最佳的体验。每个人都知道关于我们自己的一切，简单的生活已经成为过往，周身充斥着过多不恰当的事物，缺少适合的东西。这个世界的噪声震耳欲聋，而我们自己的信号却无比微弱。一切都太复杂、太耗费时间，这样的过量令我们窒息。

令人惊讶的是，作为消费者，我们似乎能容忍这一切。我们默许着令人无法忍受的事：麻木地站在一个愚蠢的队列里，在当地大型商场那复杂的建筑平面图里寻找我们想要去的地方，或者挣扎在自动语音邮箱系统给我们带来的迷惑，或者仅仅是打开一包D型电池。

你或许会思考，作为消费者，我们是否会憎恶过量的一切？如果我们是制造者，一定会对如此程度的过量感到厌恶。然而，我们并没有这样的厌恶情绪。原因在于，我们没能发现一个清楚而直截了当的方法来改变现状。我们知道现状不会有所变化，我们知道自己无处可藏。所以我们耸耸肩，和其他人一样继续生活。

但是，人们所作的每一个最困难的决定本质上都关乎3个艰难的抉择：继续还是忽略、取还是舍、做还是不做。我发现，如果你的注意力集中在每种抉择后面的那个选项上——忽略、舍和不做——那么去作一个决定会变得容易很多。问题的关键之处就在于清除一切愚蠢的东西：任何明显过量的、令人迷茫的、浪费的、不自然的、危险的、难以使用的，或者令人厌恶的事物（电池的包装以一种极可耻的方式展示着这所有7个特性）。更好的办法在于，从一开始就不要让这些愚蠢的特性出现。

这就是精简的艺术：当你以正确的方式舍弃了恰当的元素时，往往会有好事发生。

我相信，精简可以驱散阴霾和迷惑，它允许我们清晰地看穿错综复杂的事物，并克服一切的过量问题。如果事实真是这样，如果精简是一

项要掌握的新技能，那么我们需要一个和精简相关的发展指南。如果精简是一种新的思维方式，那么我们需要一个全新的机会来重新思考自己所做的一切。如果精简是我们用以战胜一切过量事物的武器，那么我们必须知道如何在战斗中使用它。

做起来并不简单，因为精简并不是自然而然的或直观的——对我来说是这样，对任何人来说都是这样。从那些祖先们生活在热带草原上的年代起，我们就养成了不停地累积和贮藏的习惯。这不仅能够帮助解释为什么今天的世界是这样一个过量的模样，也揭示了真正艰巨的任务：与我们的本能作斗争。我们需要承认并理解的是，采用精简手段意味着用不同的方式去思考。事实上，神经学家表明，功能磁共振成像（fMRI）显示，增添和精简需要使用不同的脑神经元回路。

这就是本书要切入的地方，它通过阐述科学事实来引导人们学会创新的思维方式。通过这种思维方式，人们可以巧妙地运用精简手段来获得更好的结果。我想要强调的是“更好”这个词。我们听说过大量“以少做多”的事例，但是你不会从我这儿听到这些。你只会听到“以少做好”，这两个词是有大区别的。所谓的“更好”是完全没有限制的。

本书注定会为所有人带来更多参与式的经历。这种经历激发了我的好奇心，无论它来自一种产品、一道工序、一项服务、一个项目、全新的贸易开端，还是为人处世的策略，它都是十分关键的。这些经历伴随着我们，让生活变得有意义。如果我们把注意力集中在这些经历上，那么我们就能更感性地体会各种思想。这些经历从根本上改善了我们的思想、感受和行为，如果我们能够理解缔造这种经历的人文因素，那么任何一件事情看上去都会变得很有意思。

一直以来，我都想要写作这本书。在我之前的两部作品中，我曾将“精简”作为副主题提及，首先是在《丰田创意学》（*The Elegant solution*）一书中，之后是在《少了一部分，为什么更值钱？》（*In Pursuit of Elegance*）里。其中，我曾单独用一个章节留给“精简”这个话题，将其视为“雅致”的一个要素。我献上这本书的理由，简单地说，只有两个。

理由一：人们希望我在演讲和研讨会上谈论一下与“精简”有关的内容。他们向我咨询妙方来为他们自己、公司或者客户设计和传达更好的体验。我和我的作家好友、杰出的丹尼尔·H·平克于前不久共同出席了一个公司的会议并发了言。在平克上场之前，他说：“精简就是你的文化基因。”接着他又说：“它就在那儿，它正在萌芽。”平克认为我应该遵循它，并牢牢抓住它。

这是一个极好的建议。

理由二：我还远远没能精通精简之道，但是在过去的10多年里，我一直在学习，并且不停地发掘简单而有力的点子。在丰田公司担任顾问期间，我开始了对“精简”的探求。接下来的8年里，我开始学会欣赏日本的文化、东方的视角，并学习如何用简单的方式来进行思考。当我于2006年结束那份工作以后，这种探求欲望变得更加强烈，它还促使我投身于公众写作、演说和辅导事业。前田约翰的著作给了我很深的影响，他那本杰出的《简单法则》也是在2006年出版的。出于多方面的敬意，我在本书中认可了前田约翰的作品对我的影响；此外，我也提出了他的作品未涉及的内容，即深入阐明他的第10条法则：“简单就意味着减少显而易见的元素，并丰富有意义的事物。”

我把前田约翰的第10条法则提炼为6个简单的法则：

1. 无形之物往往胜过有形之物。
2. 最简单的规则缔造最有效的经验。
3. 有限的信息能激发无限的想象力。
4. 明智的约束更能激发创造力。
5. 打破常规才能取得突破性进展。
6. 行动不一定胜过按兵不动。

这些规则并不是由我所创造的，它们来源于我的探求和研究。在过去的5年里，我追踪并调查了超过2 000个事例，这些事例在某种程度上符合同一个标准：即通过最简化的手段获得最佳收益。这些事例囊括了和人类相关的方方面面：商业、政治、学术、艺术、体育运动、科学、建筑、设计、技术和心理学。这些事例中的共同特征和模式引出了6条

有关精简的法则，如果将这些法则整合在一起，那么它们就可以被当作解锁创新思维的密码。

本书就围绕着这6条法则展开，每个法则都有一个独立的章节。我尝试着完成两件事情，那是一本好书所应该做到的：传达信息、启迪思维。我会用一系列方法来做到这两点。在每一个章节里，我都会向你传达一些说明性的案例，这些案例展示了对特定的法则的运用。我尽可能地同时运用东方哲学和现代西方科学来帮助解释人们的思考方式，并让你们明白，为什么一个特定的法则会如此有成效。

在启迪思维这一方面，我邀请到了我所认识的一些杰出的人，来贡献他们对精简的看法，分享他们是如何在工作和生活中利用精简的力量的。书中包括了50多个故事，每一个故事都有说服力且意义深远，每一个故事都能以我所做不到的方式，有效地帮助你将精简的法则应用到自己的工作和生活中去。我根据6个法则将这些故事分配到每个章节最后“精简大师们的剪影”部分里。

我相信，你意识到了文学创作和出版过程中的这种内在矛盾：写作是一种进行增添和丰富的行为，似乎与精简相矛盾。如果我能搞清楚如何用可靠的“魔法”将这些书面文字完全消除，并且能够把这些见解和灵感注入你的思想中，那么我一定会那样做的。然而，我现在所能做的，就是在我的能力范围内追随前田约翰的指南：减少显而易见的元素，并丰富有意义的事物。

我创作本书既给予了你一项艰巨的任务，同时也帮助你进行不同寻常的思考，让你通过精简的手段“以少做多”，并为无论什么样的挑战找到更聪明的解决方法。如果我的这份工作做得不错，那么这本书对你们来说就会有极大意义。如果我做得不好，我相信你们也会让我知道。

我通常会让别的作家告诉我一件事，那就是读者们能够从他们的作品中收获些什么。对于本书来说则是：

当你以正确的方式舍弃了恰当的元素时，往往会有好事发生。

马修•E•梅

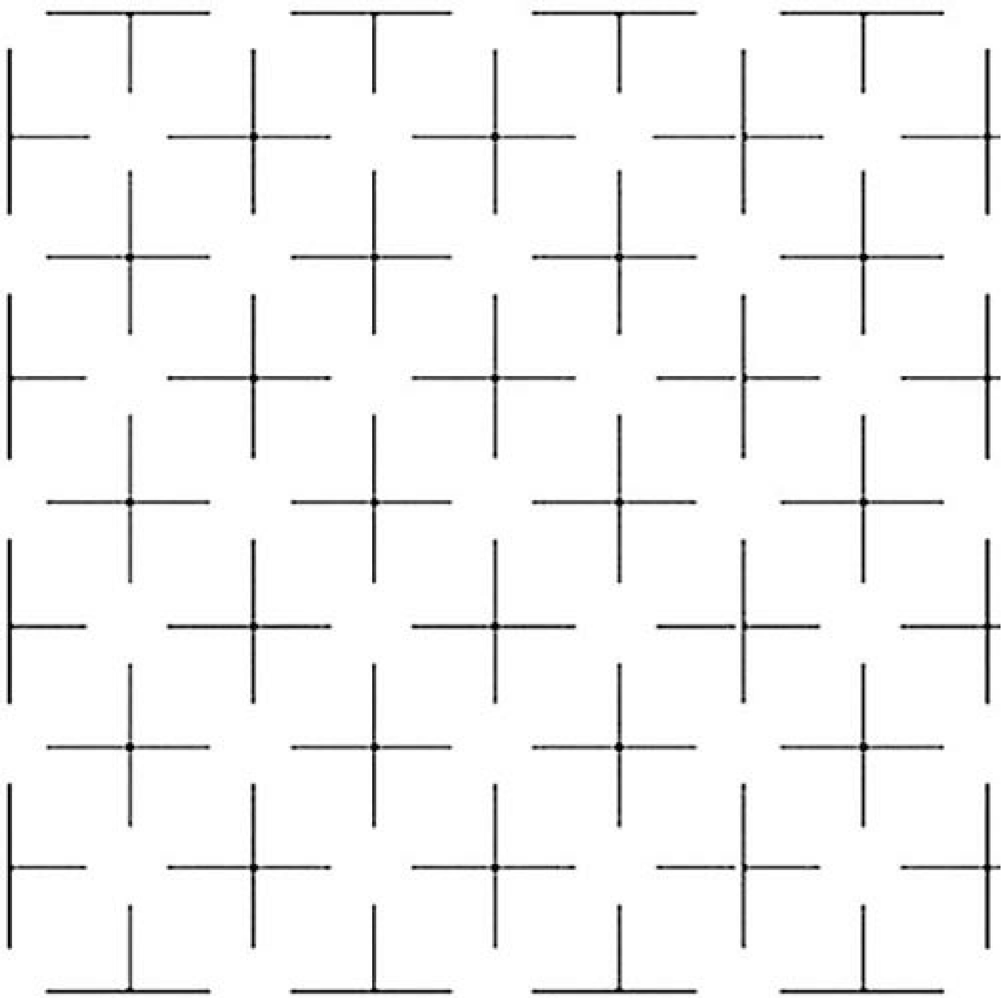
精简法则1
无形之物往往胜过有形之物

音乐就是音符之间的空白。

—— 克劳德·德彪西（法国作曲家）

最有趣的部分是无形的部分

我对视觉上的错觉很感兴趣。原因是这样的：在下面这个有些不完整的网格图里，你所能看到的白色圆圈实际上是不存在的。同样的，那些看起来似乎将它们连接起来的白色对角线也是不存在的。但是，这幅图里最有趣的部分正是这些不存在的东西。



这幅图之所以有趣，是因为不仅仅只有你会看到白色的圆圈和对角线，而是每个人都会看到这样的现象。即使我要求你只把注意力放在那些画好的线条上，并且完全忽略掉它们之间那些空白处，你的大脑还是会无视这样的要求。而每个人都会这样。

哈佛大学的心理学家丹尼尔·吉尔伯特将这种现象视为一种视觉上的错觉。“视错觉在我们的认识中造成的错误是自然发生的、有规律的和成体系的。”他在他的《哈佛幸福课》[1]一书中写道：“它们不是愚蠢的错误，而是聪明的错误——正是这些错误帮助那些真正理解它们的人窥见人类视觉系统精巧的构造与内部工作原理。”

仅仅通过消除这个由小方格组成的大网格里所有交叉的线段，我似乎就已经达到了让人产生视觉错觉的效果。这么说并不完全准确，实际情况要更复杂一点。我进行了多次试验来消除这些交叉线段，试图以最少的变动让你——或者更精确地说，是你的大脑——感受到全新体验。

你刚刚体验了精简法则的第一条：无形之物往往胜过有形之物。

如果你知道如何运用这条法则，那么你就能依靠它在现实世界中获得成功。你可以克服这个混乱世界中的干扰和困惑，哪怕是最复杂的事物都会变得更有意义。你可以把自己的注意力集中到最重要的方面，让你的产品和服务更有价值；你可以集中精力让你的策略变得更加有效；你还可以创造出更强烈的视觉和言语冲击力，让你所要传达的信息影响持续得更久。

得益于法则一的运用，联邦快递（FedEx）显著地改变了它的公司形象，并创造了史上最让人难忘的标识之一。这个标识为一个原本已经很强大的公司注入了新生命，同时也向世人传递了公司的成功信号。

事情是这样的。

联邦快递标识中隐形箭头的秘密

我10岁的女儿每次看到联邦快递的卡车都能认出车上那个标识，自从她学会发音后就从来没有失手过。但是对于其他的标识，她却做不到这一点。联邦快递标识的特殊之处并不在于鲜亮的颜色或是加粗的字体，而在于E和x中间那个白色的箭

头。“我们的体操队里没有人知道标识里还有这个白色的箭头。”我女儿这么说道。

联邦快递的标识在设计界是一个传奇。它获得了40多项设计大奖，并且在《滚石》杂志第35期美国标识特别纪念刊里被评为35年里最成功的8个标识之一。几乎每一所设计院校的教授和美术设计员都会在博客里提到联邦快递的标识，并借此讨论如何利用图像中的空白空间。我很想知道这个标识诞生的全部故事，也很想把这个故事告诉我的女儿。因此，我拜访了林顿·利德。他于1994年在旧金山的朗涛设计公司（Landor Associates）任资深设计总监时设计了这个标识，这个公司在全球以通过设计传达策略而闻名。如今，林顿自己在犹他州的帕克市拥有了自己的公司，在这儿，他继续利用着空白空间思维，为各种公司和组织设计标识。

我们详尽地讨论了关于视觉冲击、富有创造力的工作流程以及林顿设计联邦快递标识的经历等话题。在谈话开始的时候，我告诉了林顿我女儿认出联邦快递卡车上标识的事。

“对我来说，那是一段令我满足的有价值的经历。”林顿说：“别人总是会问，当我在各处都能看到自己的设计成果时，心里是什么感觉；还有，这种成果会不会过时。我说，它不会。”

从加利福尼亚州帕萨迪纳市艺术中心的设计学院毕业之后，林顿的第一份工作就和索尔·巴斯共事，这位来自洛杉矶的图标设计师最有名的作品就是美国电话电报公司（AT&T）的标识。林顿记得，巴斯在退休之前曾经讲过一个和我女儿那件事类似的故事。有人曾经在一个采访中问巴斯，在40多年的杰出设计生涯当中他获得了几乎所有的奖项，是否还有什么设计能让他感到激动。巴斯回答这个问题的时候说，当他最近一次开车带着他5岁的女儿时，女儿突然喊道：“爸爸，快看啊，那又是一辆你的卡车！”索尔告诉采访者，现在在路上看到那样的卡车仍旧会让他自己感到骄傲。

我向林顿分享了对于精简的兴趣，尤其是关于空白的利用，并向他咨询了有关设计哲学的问题。“在设计过程中，我为两个目标而奋斗：

简单和清晰。”他解释说：“伟大的设计都蕴含着这两个要素。我觉得这是大家从设计、商务、工作甚至互相之间的友谊中都想要获得的东西。”

林顿提到，20世纪80年代的时候，史密斯&霍肯（Smith & Hawken）最原始的标识让他印象深刻，并且对他早期的一些设计产生过影响。“那种感觉就像在花园里从容地散步，一切都那么清净而整洁。你感受到了这样简单而健康的户外生活。那是我第一次体会到设计真正需要表达的内涵。”

林顿用一种相对典型的方式来开始一个设计项目，得出一系列的构思。“那些早期的草稿总是有太多需要斟酌、加工的地方。”他说道。林顿辛勤地修改自己的作品，直到他所追求的简单和清晰浮现出来。“我开始慢慢地剔除一些内容。你剔除得越多，图案就显得更清楚一些。不是每个人都能看出区别来；很多人做不到这一点。然而，我所修改的最终设计图案永远比最初精心制作的草稿要简单、清晰。”林顿也提到了一件不可避免的事：当他设计出的作品中包含30%~40%的空白区域时，客户们会问他，为什么不能充分利用这些空白区域。对此，林顿一贯的回答是：“低调的陈述更有效、更优雅。”

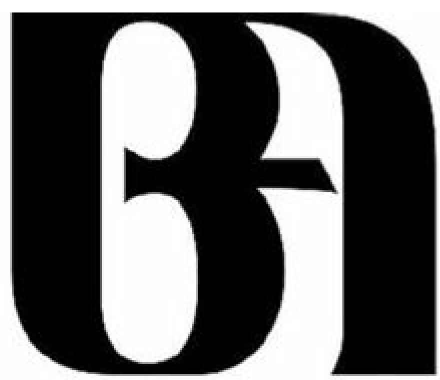
林顿向我解释了所谓的“低调的陈述”，以及如何让简单的标识设计变得令人印象深刻。林顿说，他自己所追求的就是那“灵光一现”的瞬间，每当他发现某个事物和它最初看上去的样子不同时：“你看着它，接着再看一眼，然后你会说，‘嘿，等等！’还有‘噢，我知道了！’”林顿追求着所谓的“一加一等于三”。对林顿来说，那额外的“一”是精巧而简单的。“你隐藏了那第三个‘一’，然而这不仅没有带来任何损失，反而带来了惊喜。如果你的公司的名称是“全球空运”，那你最不想要的标识形象就是一架飞机绕着地球转。那叫作一加一等于二。同样的，没有那个箭头的联邦快递标识也只是一个单纯的标识而已。有了这个箭头，就有了一加一等于三的效果。”

“如果你看过最早由朗涛设计所出品的西北航空公司（Northwest Orient Airlines）标识，”林顿继续道，“那大概是我所见过的最好的设

计。它就是一种‘一加一等于三’，也许等于四或五。”下面可以看到他所提及的这个标识。这个标识由一个圆圈和一个很清楚的字母“N”构成。不过，你要是仔细地再看它一眼，你还能看到一个“W”——“W”字母最左边一竖中间被挖掉了一小段。然而，这个标识还有更多的含义：这个圆圈就是一个罗盘，被挖掉的这段空白同时又构建了一个小的指针，指向西北方向。

“这是纯粹的天才之作，”林顿表示，“美国银行(Bank of America)的旧标识也是如此，它也是我最喜欢的标识之一。”下图中所展示的另一个图标就是由白色空间所构成的“B”和“A”。如果你仔细观察这部分白色区域，你会发现它是以一只美国鹰的形态而出现的。“太妙了，”林顿说道，“无用的或白色的空间有着令人难以置信的重要性。苹果公司的标识有着如此之多的白色背景自有它的道理。这个标识充分地诠释了图标的简洁以及公司产品的功能。它甚至还像是在说，‘我们产品的水平不言而喻’。粗体的图标凸显出一份自信。它不仅仅是一种图像元素，更是一种受认可的身份。”





林顿在设计联邦快递标识的时候，就追求着这样一种艺术效果。“那时候，公司的正式名称还是联邦快递的全称（Federal Express），”林顿回忆说，“那时的标识仅仅是用紫色和橙色字母拼出公司的名字。要顺带一提的是，大部分的人把标识当成了蓝色和红色的组合，而事实上并不是这样。这个标识所代表的是一个依靠客户建立起来的不可思议的品牌。每个人都会说‘FedEx’，并把它当作一个动词用。”虽然联邦快递有着如此优质的品牌效应，然而一项全球性的调查研究显示，那时很多客户并不知道联邦快递的全球服务范围以及全方位物流服务的能力。

“人们以为联邦快递只做美国国内的连夜快递，”林顿解释道，“所以当时的目标是向公众传达公司服务范围的跨度，从而提升联邦快递这个品牌的影响力，品牌是公司最重要的资产之一。”林顿记得，联邦快递公司的首席执行官弗雷德·史密斯十分注重设计的价值，并有着相当不错的市场直觉：“任何有价值的设计者都会告诉你，庞大的客户群体催生伟大的设计。弗里德·史密斯认为更改公司的名字没有问题，并授权了一个新的标识设计项目。弗里德·史密斯说，只要满足两个条件，我们就可以随意设计这个标识。其中一个是，无论我们如何设计，都得显示出这个标识的优点。‘你们可以把它搞成绿色和粉色，这都和我没关系；但是一定要告诉我为什么要这么设计。’弗里德·史密斯说道。第二个条件则是标识的可见度。‘公司的这些卡车一定要是移动的广告板，’弗里德·史密斯说，‘我希望能在5个街区以外清清楚楚地看到一辆联邦快递的卡车。’条件就这么简单！我们随即开工了。”

联邦快递公司原来的标识

我要求林顿尽可能详细地还原当时这个设计过程的每一个步骤。“我们有两三个小组在进行这项工作，”他开始介绍起来，“我们开发了大约200个设计概念，从进化性的到革新性的，什么样子的都有。大家都明白，想要在尊重这个品牌标识的基础之上提炼出精华，那么就需要作一些关键性的决定，对原有标识中的一些元素予以保留或删除，分辨出有用或无用的元素。比方说，我们都觉得橙色和紫色应该予以保留。它们易于辨认，所以我们想进一步突出这两种颜色，不过得让橙色显得不那么红，紫色显得不那么蓝。”

那个时候，林顿对两种粗体字情有独钟，一种叫作Univers 67，是很紧凑的粗体字；另一种是粗体的Futura字体。从字母的精细线条、大小写、相互融合与补充的角度上，林顿向我展示如何处理这两种字体以及字体间距。其中，有一部分和大写字母E以及小写字母x有关："我开始缩小字母的间距，并看到E和x之间逐渐出现了一个白色的箭头。我想：'这是一个发现。'我尝试使用这两种字体，但是，为了让这个箭头更好看，单独使用每种字体都需要进行一些扭曲变形，这让我不太满意。我想，'是不是可以取每种字体之长而将两者融合？'我选取了Univers 67中x的上面那部分，并和粗体Futura的笔画相融合。这样x就变得更高一点，可以够到降低高度后的字母E的中间一横。我继续对这两种字体进行扭曲变形，最终，不仅箭头变得浑然天成，而且我也创造出了一种新的字体样式。"

有很多别的设计案例含有箭头，但是都不是隐藏着的。"我想，'好吧，一个箭头没什么好稀奇的，'"林顿回忆说，"它因为被使用次数过多而显得平凡无奇。不过我觉得我们可以围绕它来构造一个故事。"这个箭头可以意味着前进的方向，速度和精度，如果箭头是隐藏着的，那它会带有一种令人惊讶的效应。"我没有夸大这个箭头，也没有提到它。而且你要知道，很多我们这个团队中的设计者都没有发现它！不过，当我和包括全球品牌经理在内的其他人预览这个标识的时候，全球品牌经理问道：'那是一个箭头吗？'她看到了，接着一切就开始了！"

我还想了解人们发现这个标识的内涵时的表现。我从林顿的语气里听出了一丝笑意："我记得那个时刻，就像昨日重现一样。"1994年4月23日，朗涛设计组在位于田纳西州孟菲斯的联邦快递总部展示了他们的设计方案。这个隐藏的箭头所代表的设计方案和其他4种方案一起，被展示给一大群高级主管。"我们还在飞机、货车和卡车上涂上了这样的标识。我们永远不会只在白纸上展示我们的设计，除非那是唯一的选择。背景和环境因素是必要的。我们在整个展示过程中丝毫没有提到这个箭头。我们的目标不是向人揭示这个箭头，而是看它能否被人发现。全球品牌经理当然知道这一点，不过她保守了秘密。令人惊讶的是，弗

雷德·史密斯是唯一一个立刻就看出这个箭头的人。或许这是该设计方案最终胜出的原因。一旦每个人都看出了它，发现了它巧妙的地方，他们就爱上它了。”

林顿还说，现在总是有这么一种趋势，引诱人充满热情地去丰富或者复杂化一些事物。在联邦快递公司里，情况也是这样。“人们不擅长进行限制。”林顿说：“不进行添油加醋本身其实就是一种精简，而他们不懂，只是急于向世人展示一些秘密。你不认为这反而失去了它们本身的意义吗？联邦快递的公关公司想要立刻扩大这个箭头的效应。他们想要给箭头注入一种新的颜色，让它更为突出。他们还想把这个箭头引入其他更广阔的交流领域中去。他们并没有明白这个箭头的本意。关键之处并不在于这个箭头。一个箭头本身没有什么引人注目的地方，有趣的是它那微妙的出现方式。这个不易被观察到的箭头无论如何都不会给品牌标识的形象打折扣，而是一个额外的惊喜。我们一直坚持说，我们绝对不会认可公关那样的宣传方式。喜剧家亨尼·扬曼在他的演出里说：‘带走我的妻子，求你了。’而公关公司想要做的就是把扬曼原来滑稽的意思改成‘请带走我的妻子’。如果你想通过解释而让人把注意力集中到巧妙的点上，那它就不再巧妙了。它变得无趣、无味，没有人会记住它。”

林顿·利德所设计的标识被很多人认为是有史以来最富创意的一个。原因并不在于标识中有形的部分，而是那无形之处。

精简聚光灯
自行车坐垫中间为何要挖空一块?

每个星期，我都会花10个小时来骑自行车。这和专业的自行车运动员每周坐在他们自行车垫上的40个小时比起来，根本不算什么。然而，大量的骑车时间意味着长期坐在自行车坐垫上，这使大部分热衷于自行车运动的人非常苦恼：它容易导致各种生理疾病，如麻痹、鞍疮、前列腺疾病以及性无能。难怪《自行车》杂志的前首席

技术编辑吉姆·朗利在他的“自行车狂热”（Bicycle Aficionado）网站上嘲讽说：“在体育运动的历史上，很少有运动产品会得到如此不公正的对待。”

自行车坐垫在经历了150多年的发展以后，才成为今天这个平整而又圆润的样子。自行车坐垫最新的演变包括：提供更多的缓冲，震动吸收以及更大的接触面，这一切都是以舒适的名义所进行的，即使这份舒适让人难以察觉。

有这么一家公司，它把所有的注意力都集中在自行车坐垫的开发生产之上，它就是位于意大利威尼斯郊外卡塞拉的意大利塞拉（Sella Italia）公司。这家公司从1897年成立以来，一直致力于制造能提供最大舒适度和最佳表现的手工坐垫。



书上这一页的坐垫是我自己车上的，对我来说，它拯救了我的健康。这个价值300美元的坐垫有着如下的产品描述：“这款意大利塞拉生产的SLR超流型（SLR Superflow）自行车坐垫的独特之处在于，它缺少一些普通坐垫应有的部分。不过别担心，我们就是这么设计的。”它最原始的设计是在1998年与特兰斯艾姆（Trans Am）豪华轿车一起出现的，坐垫的中间有一块细长的镂空部分，用于减少压迫。在不断改进和创新以后，这种坐垫的重量和用料也逐步减少了。

当意大利塞拉公司的总裁朱塞佩·比格林向我解释公司这种范围极小的业务重点时，他提到的是创新与改革。

“用一个简洁而有力的词来形容我们，那就是革新，”朱塞佩·比格林说道，“革新是我们的过去、现在以及未来。我们的研究室里提出的点子从来不会被抛弃。我们不会因为一个项目难度太大而取消它。”

坐垫组织结构上的精悍只是意大利塞拉公司在设计中所应用的减负方针中的一种。碳纤维技术在产品线中也被用于减轻坐垫的重

量，同时也能增加坐垫的结构强度和耐用性。公司在一道特殊的共塑型工序采用了具有专利技术的高弹体以构建灵活的减震系统，在不减少舒适程度的前提下，坐垫不再需要又重又有很大噪音的弹簧，其自身重量得以减轻40%，还能够有效地消除行车过程中的路感冲击。意大利塞拉公司在1984年的时候率先申请了将硅凝胶作为填充物的技术专利，这项革新不仅让坐垫更轻、更耐用，而且它的吸震能力比使用普通胶的坐垫强40%，比使用传统泡沫填充物的坐垫强350%。

意大利塞拉公司还在继续提高公司对于坐垫表现能力和美感的标准。公司设计者把坐垫的地位从一个普通的自行车部件上升到保护骑车人健康的关键，最终让它成为受运动员们追捧的产品。

“到底是要革新还是要忠于传统？”比格林这么问道：“两者都要。我们从事这一行业已经100多年了，我们使产品臻于完美，并在这些时间里诠释着骑车人对于坐垫的需求。”

毫无疑问，意大利塞拉公司将在接下来的100年里继续从事这个行业，它的战略目标几乎完全就是减轻负担。

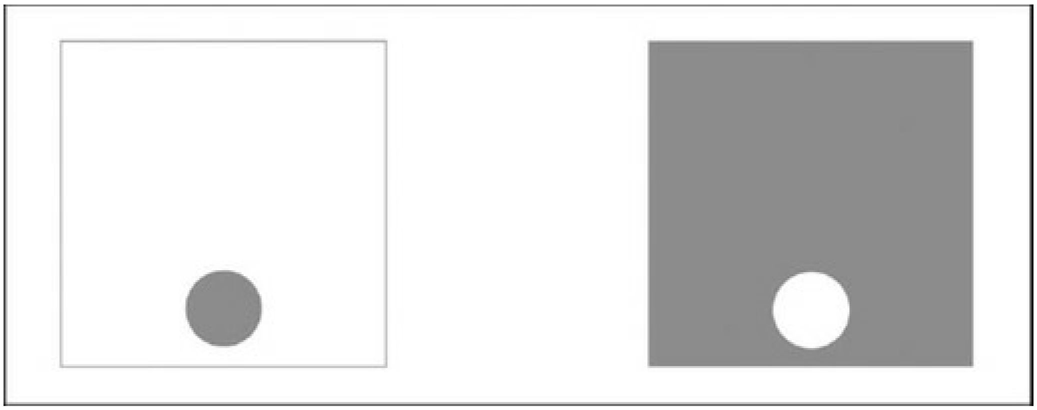
知觉效应：黑色字在白背景上最易于阅读

格式塔知觉理论认为，基于特定的知觉原理，人们在观察互相联系的事物时，倾向于将它们视为一个统一的整体，而不是一个个的独立组成部分。格式塔知觉理论帮助描述了设计的视觉效应，比如联邦快递标识的例子。

和精简联系最紧密的那部分原理都被归入所谓的简洁律中。简洁律认为，我们的感知倾向于将模糊不清、不确定、不完整以及复杂的事物补充为它们最简单完整的形式。

在设计联邦快递标识的时候，林顿运用了简洁律中的图形背景理论。你能够阅读这本书的原因在于，黑色的字在白色的背景上是最易于阅读的。设计师安迪·鲁特莱齐利用了下图所示的极简范例来阐释这个

原理。你所看到的图像是不同的，然而它们的构成方式却是一样的。左侧的图像展示的是，白色背景中衬托了一个灰色的图案。右侧的图像展示的是，一个灰色的图案中有一个洞。两个图像都被置于白色的大背景之中。



在现实中，所有的这些感知都是错误的——不过，这是一种聪明的错误，它们赋予事物以意义和联系。安迪说："这些联系是由错觉和对于人类来说约定俗成的经验所共同决定的。"

格式塔原理仅仅是描述性地给视觉知觉进行了分类，而对于我们的大脑如何以及为何会做出对应的表现，它并没有给出一个解释。然而，即使是神经科学也无法对此给出一个精确的解释。华盛顿州立大学的环境心理学副教授詹姆斯·怀斯认为，生存在非洲大陆上的最早的人类能够根据草丛的摇摆来分辨是否有食肉动物出没。换句话说，为了在热带草原生存下去，人类大脑逐渐进化为一台出色的"机器"，能够识别和创建环境模式。人类独有的能力和创造力就在于，能运用不同的模式在看上去毫无关联的元素之间创建出有意义的联系。

以上这些内容中最重要的部分在于，我们需要明白这些原理的存在，并且能像林顿利用它们来设计联邦快递标识一样地运用它们。我们需要注意到，无形之物往往胜过有形之物。

精简的第一条法则，也可以通过一种不那么表面化而是更加概念化的战略方式来构建端对端体验。

你会注意你的车本身还是你对它进行的改装?

2011年一个阳光明媚的星期六下午，一群碾核（Grindcore）音乐爱好者在加利福尼亚州西好莱坞日落大道上的罗克希剧院门口排起了队，只为了拿到一件T恤衫——并不是在那里演出的厌恶乐队（Repulsion）T恤衫，而是丰田塞恩xB（Scion xB）汽车的纪念T恤衫。你肯定在路上见过丰田塞恩汽车：这些汽车看上去就像是送牛奶的卡车和烤箱结合而成的产物。如果你没有见过它也不要紧，下图就是该车在2003年的车型：



图片由塞恩提供。

谁会想要驾驶这样一辆车？在2002年3月纽约国际车展上这款车的首秀之前，我就是这么想的。结果，我的想法被证明是一种过时的表现。美国国内生于1980~1994年间的“Y世代”（Generation Y），又称“新千禧一代”，在这款车于2003年6月刚上市的时候就将其抢购一空。

这几乎一夜获得的成功，动摇了传统的市场营销理念。

成功是一种选择

在20世纪90年代后期，丰田不得不面对的一个事实是，到2020年，6 000万名新千禧人将要占到美国新车消费者市场的40%。当时平均年龄为50岁的丰田客户群体将要被20多岁的年轻买家们所取代，而这些年轻人有着目前客户群体所不具备的一切：对品牌的敏感性、超前的信息感知力、不同的人种、难以接近的个性、通晓技术、互相之间有着良好的

沟通、爱买奢侈品、有鉴别能力、物质需求大、可消费资金多、对权利有着强烈的意识、追求享受和娱乐。

我见证了丰田最初的失败尝试。1999年，丰田成立了一个名为“创世纪”的特别团队，其目的在于通过丰田的回声（Echo）系列车型来建立新的市场战略，这种车型的名字取材自出生于20世纪80年代“回声”生育高峰的“Y世代”人群，也就是“二战”婴儿潮那一代人的孩子。其市场营销的策略侧重于互联网及有线电视的商业广告、特殊的零售展销以及对极限运动和演出活动的赞助。其效果是将“回声”系列车型购买者的平均年龄从43岁降到了38岁。

然而“Y世代”人群看透了这样的策略。对他们来说，这种方法无论多么巧妙、另类都无所谓；他们只不过不想让自己买的车和父母的是同一个牌子。每一个有自尊心的新千禧人都不会想要一辆以高质量、耐用和可靠著称的车。“回声”系列车型看上去缺乏活力、毫无棱角、没有任何独特或是突出的元素，对于“Y世代”人群来说一无是处。“创世纪”团队忽略了一个事实，那就是：年青一代首先就对任何形式的广告都不感兴趣。

这项实验持续不到两年，丰田投入到了新的规划之中。丰田公司意识到，这个新的购买者群体需要的是专门为他们打造的新车型和用户体验。

塞恩系列就是解决方案。

先观察，后设计

丰田设计师们的第一步叫作genchi genbutsu （gen-chee-gen-BOOT-soo），在日语中的意思是“现地现物”。这个过程很简单：先观察，后设计。它是一种必要的积累过程。设计师们对此有他们自己的术语：心领神会。这个步骤的目的是，处于人们整个的生活背景之中来观察他们以及他们的行为。心领神会是创造一个优秀设计作品的第一步，对于任何专业的人来说，它都是一个有价值的技能。

罗杰·马丁是多伦多大学罗特曼管理学院的院长，他出版过多部有

关“设计思考”的作品。罗杰·马丁提出：“经商者不仅仅需要了解设计者，他们自身也要成为设计者。”他说得很对。想要给出一个有力的解决方案很困难，除非你能够完全了解客户所想要解决的问题，而要达到这个程度，每一个设计者都需要把自己融入存在这些问题的群体中去。

然而，这正是被“创世纪”团队所忽略的一步，这一点非常古怪，因为“现地现物”是丰田公司经营“基因”的一部分。它也是20世纪80年代后期丰田设计并推出旗下奢侈车型雷克萨斯（Lexus）时的核心理念[2]。

随着塞恩车型的出现，丰田的“现地现物”将重点集中在参与狂欢聚会、流行乐队和音乐家们的演出、极限体育活动以及城市街头艺术秀上——这些都是“Y世代”人群出没的场合。我和凯文·亨特交谈过，问他对这个营销过程的看法。凯文领导着丰田设在加利福尼亚州的设计中心——CALTY设计研究中心。

“人们无法告诉你，他们在未来需要什么，”凯文说，“他们甚至不知道现在需要些什么。所以你不能靠向他们提问来得到答案，因为他们自己就没法告诉你。他们往往不知道自己真正需要什么，无法清晰地表达自己想要的东西，你需要自行探索他们的需求。要做到这一步，你不仅要对他们进行观察和采访，而且要成为他们中的一员，就像一个“卧底”警察一样，渗透进去，然后将他们融入设计过程中来。”

这只是塞恩车型项目组所需要做到的程度。对于雷克萨斯项目来说，“现地现物”更深刻地洞察了新一代购车群体。

自主定制

塞恩项目组发现，“Y世代”人群对事物的积极性来源于能发挥个人表现力。如果某个事物无法被个性化定制以突显其特性，他们是不会对它有兴趣的。这和他们是否拥有它无关，而是关乎他们能对它做什么。项目组也发现了广告不受欢迎的原因：“Y世代”人群不喜欢被告知该喜欢什么或是该买什么，他们不喜欢被推动。“Y世代”人群的乐趣在于自己发掘一些新奇的、与众不同的内容。

这一深刻的见解说明了“创世纪”团队失败的原因，并且为建立新的

战略奠定了基础：让塞恩车型的用户体验全面投射出“Y世代”人群的生活态度。塞恩车型的方方面面都必须完全从根本上进行重新设计，让买家们能够有独特的感受。

首先，是汽车外形本身，它建立在日本人设计的一种非常简单的、名为‘bB’的备用车型概念上。bB车型的外观十分与众不同，然而它的用途广泛，而且驾驶起来颇有乐趣。丰田将车的名字更改为xB，来强调该车型的极端（extreme）本性。其他丰田车型所拥有的很多特点以及对它们设置的标准都被移除了。塞恩车型可自主定制的选项和配件数量是丰田其他车型的3倍：其他车型平均有15个定制选项，而塞恩车型提供了超过40个选项。此外，用户还可以选择车辆在线自主定制（浏览网站scionxpressionism.com）。整辆车的设计理念在于，买家可以在车上加入自己的元素，使得xB成为他们所独有的车。

塞恩车型的价格十分低廉：15 000美元的价格，达到了丰田车型价格的最低点，而且零售的保证金也很少。塞恩车型的经销商保证金比例仅仅是6%，大约是丰田其他车型的1/2。丰田应用了一种被它称为“纯定价”的方法：经销商自行定制、宣传和维持售价。其目的在于简化购买过程，免去了最让“Y世代”人群头疼的事情：模糊的价位和激烈的议价。塞恩车型的定价是公开、透明、简单而且一致的。

美国汽车经销商们经常需要讨价还价的原因之一，在于难以维持供求平衡。如果一种热门车型缺货了，经销商们会努力说服客户购买有库存的其他车型。这是一种令人痛苦的经历，很多人宁可去见牙医也不愿意去汽车销售处。

塞恩车型的管理层决定免除客户的这种痛苦，通过书面合约的方式向经销商们传达了这样一个信息：将以往的推销方式改为拉拢客户，否则他们将无法成为塞恩车型的经销商。在拉拢客户这样一个系统之下，塞恩系列出售给客户的是车辆的自我定制服务，而经销商在客户提出特定要求时，会提供相应的车辆配件服务。通过这样一个销售系统，客户购买一辆塞恩汽车的流程和丰田工厂组装生产线的过程极为相似。

不过，这意味着客户们在入手心仪的汽车之前可能需要等待一个星

期。这没有关系，研究表明，“Y世代”人群愿意为了心仪的东西而等待。总的来说，花在车辆购买上的时间反而减少了，因为当大部分客户踏入自己的塞恩车时，他们已经通过互联网定制好了自己的车辆。如果没有完成网上定制，购车时也会有一个展厅让客户自主完成这个过程。

“创世纪”团队教会了塞恩项目组如何避免使用传统的广告途径，取而代之的是革新地通过低成本的其他渠道来进行推广，例如YouTube视频网站、手机视频，以及介绍塞恩车型装饰的《DUB改装车》杂志。现场活动是营销手段中最重要的部分：塞恩项目组不仅赞助这些活动，而且利用这些活动进行车辆的现场展示。在活动的场地上经常停有装饰着“非克隆地带”和“禁止平庸”等横幅的塞恩xB车型，等待着人们自己来发现。

音乐一直是塞恩车型销售的关键点。刚开始的时候，项目组只是赞助了演唱会；很快，项目组又对独立乐队和艺术家进行了赞助。从2005年起，塞恩系列成了美国最早购入网络电台的品牌之一。塞恩系列以其独特的方式展示着自己。2008年，塞恩系列启动了冠以其品牌名称的多频道网络电台站，即Scion Radio 17。

一年之后，塞恩项目组又开发了一款针对苹果公司的苹果智能手机、苹果播放器和苹果平板电脑的移动平台应用程序Scion Radio 17 BPM，这款应用程序深受DJ们青睐。这款应用程序会计算每分钟你根据歌曲旋律击打屏幕的次数（BPM）。记录下歌曲的BPM信息之后，你可以根据音乐流派创建播放列表，并将歌曲列表和对应的BPM信息和他人共享。电台节目主持人们用它来规划现场演出，管理录好的混音。这个应用程序也提供一个滚动的新闻小贴士，让你随时都能知道Scion Radio 17电台提供的当月的最新资讯。

塞恩系列销售的不仅仅是车辆。它提供了客户需要、在乎的东西：音乐，而不是各色的广告宣传。在这个过程中，营销者们越来越深入地了解了能让客户认可的元素。塞恩系列的美国销售推广经理杰里·美寿（她是从2003年至今唯一仍在塞恩项目组的人）说，这一切的目的在于“通过一系列小动作而不是大手笔来营造良好的商业信誉。塞恩系列

一直都致力于让客户能和品牌相连”。这个战略的亮点在于，塞恩的营销者们成功地运用了与产品本身几乎无关的迷惑性方法实施了这个策略。最近，塞恩系列宣布将要启动一个名为“塞恩A/V”的独立唱片品牌。

塞恩系列的发行战略正合“Y世代”人群的口味，它很快就成为丰田旗下销售速度最快的品牌，将近90%的塞恩用户都是丰田的新用户。塞恩系列车型的总销售量在不到18个月的时间里就超过了10万辆。2004年的晚些时候，塞恩xB摘得了“工业设计杰出奖”的铜牌，Edmunds.com网站也将塞恩xB评为“15 000美元以下最受欢迎车辆”。

2004年，在我那位于南加利福尼亚州的家附近有一个空旷的垃圾场，每个周六都有很多辆塞恩xB在那里举行小型的汽车秀。所有车的掀背都开着，以展示里面的改装元素——碳纤维内构、带有足以震翻一座房屋的低音炮的音响系统、装配有DVD机的纯平电视机等——年轻人将平均价值约15 000美元的各种配件装配到一辆同等价值的车上。没有一个人会把注意力集中在这辆车本身，大家注意的是这辆车被怎样改装了。因为塞恩系列从来都与车辆本身无关。

有关的是车辆本身以外的一切。

无形与有形：明显的不完美造就的完美

我在丰田任职期间，逐渐对东方文化产生了兴趣。这是毋庸置疑的，因为我大部分的工作内容都包括从日本和美国的双重文化角度来设计项目。东西方文化的世界观往往是不同的，有些时候甚至是截然相反的。用一种协调的方式来调解这种冲突感意味着，我必须懂得如何从东方的视角来看待事物，这让我觉得有必要去了解一些东方式的哲学基础。我探寻了一些12世纪的禅宗哲学，然而禅宗起源于更古老的中国道教，那得追溯到公元前几百年。

让我为之一惊的是，东方哲学给予“虚无”很高的敬意，将其视为一种审美理想。随着我的探寻越来越深入，我逐渐发现，当禅宗于12和13

世纪在日本牢牢扎根以后，从艺术、建筑到商业、社会、生活、文化，处处都折射着“虚无”的理念。在禅宗的哲学观里，虚无是无穷无尽的精神的象征。音乐与电影中的无声片段、歌舞剧中的暂停、画作里的空白都有着特殊的重要性，因为只有在这些休止与沉静的状态下，禅宗的实践者们才能分辨出创造力的本质。

另外，在禅宗的哲学观里，人类的精神被认为是不可定义的，具备启发的力量被认为是创造力强大的标志。有限性是与自然相违背的，它蕴含着停滞的意思，因而它又反过来和生命的逝去相联系。禅宗大师的目标在于通过明显不完美的表现，来向人们传达自然的完美和谐；其结果就是，那些观赏艺术的人会主动填补对称性的缺失，以此参与到创造的行动中去。

著名诗人藤原定家主张：“一个诗人必须用纯熟的技艺给他的思想画上句号，这样才能够给他的读者提供足够的想象空间。”藤原定家的作品对日本禅宗思想的发展产生了重大影响，历史学家们把他关于审美的著作当作艺术哲学的通用手册。

禅宗语言里，我最喜欢的一个词是“ma”，并不是因为这个词是少数我能准确发音的词，而是因为它所代表的意义和它所否定的东西。这个词可以被粗略地翻译为“空间或时间的间隔”。但是，这并不足以传达出其精华所在，没有任何英文单词和概念可以精确地定义或描述它。对我来说，它的含义就是，对无形之物和有形之物有充分的认识，了解如何将两者结合起来让观察者感受到全新的体验，并明白其中任意一种要素的缺失都会使整体失去意义。

为悼念2011年日本地震和海啸的遇难者，在卡内基音乐厅举办的以日本能剧表演为重点的纽约日本艺术展上，纽约日本基金会的前总负责人本功致辞，提到了日本文化生活中的“ma”的概念：

> 有这么一个被称为“ma”的概念，它意味着虚无……或是距离……或是空白……空虚。如果你伴随着日式音乐观赏一个日本的能剧，会发现很多ma，也就是“足够多的寂静”。即使是在日语的日常交流中，也有很多ma的存在。我经常能够感觉到……日本

人……和西方人……在时间感上的差异，特别是日本人和美国人之间的差异。在和美国人交谈的时候，你必须不停地说话。因而我觉得人们会有一种恐惧心理……害怕我的或者你的谈话里有那么一点儿ma存在。不过，日本人有一种能享受这种空白的意识。这种态度能从日本人的方方面面，尤其是传统文化中被折射出来。

哥伦比亚大学的一堂日本历史课里提到过这样的内容："ma并不是一种由可创作的元素所组成的东西，人们在对于这些元素的想象中能够体会到ma的存在。"

这就是第一条精简的法则的全部意义。

精简大师们的剪影

择优而先还是集中精力?

前田约翰

作为一个设计师，我受过集中自己注意力的训练，这样我就能用超乎常人的能力来进行创作，这一点是和工作时步骤优先化有所不同的。我并没有受过有关步骤优先化的训练，而且大部分的设计者也都没有受过此类训练。优先化让人退一步思考，从一长串你可以做的事情当中选择要舍去哪些，这属于一种刻意的行为，它与集中注意力、按顺序一步一步完成任务是不一样的。

作为一名教授兼设计者，我能够把注意力集中于某一个特定的方面。然而，作为学院的院长，我得面对一系列更广泛的问题，并受到各种各样的限制。这两个角色所不同的地方在于它们量级上的顺序。这就好比用木头做出一种东西和用互联网来做出一些东西相同。你所要面对的东西本来可以被你操作和控制，然而后来却变得不能为你所控。在这种情况下，精简就意味着如何变得与众不同，而要想做到这一点，你只能采取"择优而先"的手段。

在我刚成为院长的时候，我还能依靠集中注意力来完成一些事

情。但是，当我试图领导一个学院的时候，人们并不在乎你所注意的东西，除非你所关注的事情和你应该优先完成的事情有关。所有我知道的设计者的品质都无法被应用到院长这样一个新角色上。

你可以说，这其中的差别十分细微，就像一支圆珠笔和中性笔的区别。但是，我并没有意识到这一点。我需要去学习，并且我还一直在学习的过程中。

比如说，我正学习着去停止我的一些创作本能。如果你仔细思考一下，你会发现择优而先是与创意相对立的。择优过程中的减免是与创新相反的，因为创新意味着进一步的扩充。择优过程中的减免是与精简有区别的，因为后者关乎内敛。通过精简而产生的创意更加复杂，更需要充满智慧的思量。我觉得，这就是择优而先和集中精力之间的根本差别。

当一些特定的事情注定毫无结果的时候，我学会了适时地停止我的创作本能。这一点很难做到，因为有创意的人会觉得，仍旧有可能通过某种新的途径来让这件事有一个结果。当你从事设计的时候，精简对你来说只是一个美丽的词语。这是一个史蒂夫·乔布斯式的词语。作为一个创作者，你可以精简任何你想要精简的东西。精简太强大了。

当我思考与精简有关的10条简单法则时，我意识到，在管理、领导大学这样的复杂机构多年之后，我可以发现择优而先和集中精力之间更重要的差别。这样的发现值得我去努力。

前田约翰是罗德岛设计学院的院长，也是《简单法则》一书的作者。

简化你的工作

罗杰·马丁

我把我生活中的方方面面想象成一系列的金字塔。每一个金字塔都代表着其中的一个方面——“管理罗特曼学院”、“写作”或是“参与董事会”——这样一来，我就可以把生活中的各种任务层次化，其顺序是由最复杂的，到高深莫测的，而后是最抽象的。从金字塔塔尖

向下看，你会发现顺序越靠后，任务越多，所以我才说，这些方方面面就像是一个金字塔，而不是一个圆柱。

工作就像金字塔的层级，越是资深的人越是处在金字塔更高的层级上。然而根据我的经验，大部分工作单位在进行招聘的时候，每个缺人的职位所要承担的任务都有很多，这就好比其对应的金字塔的层级间隔过于大，而工作的接受者却对这种间隔欣然接受。

当我进入“管理罗特曼学院”这个金字塔中层级间隔最大的一级时，我深刻地意识到了这一点。我立刻开始着手让“管理罗特曼学院”的间隔变得小一点儿。我手中这份繁重工作的内容还包括了作预算，制订财政计划以及进行财政管控。

简化工作给我带来的是双赢的结果。

首先，它使我周围所有人的满意度提高了。其次，它让我有精力来应对其他的工作，例如撰写文章和书籍来提升学院的名声。

人们在看到我所从事的这一切时，会问我是否有时间睡觉。我回答说，我很喜欢睡觉，而且睡眠很充足。他们觉得，我无论做什么都得面对繁重的任务。其实，我的工作并不像他们想象的那样。我坚持为自己减负。

为什么没有更多的人这么做呢？我觉得，这是因为大部分人不愿意预先花点时间来作规划。如果我仅仅是把一堆与财政相关的任务扔给我的首席管理员，并祝她好运的话，那么结果肯定好不到哪里去。我需要和她一起工作，以此来保证，在完成一件事的时候能保持彼此观点一致。

当我们和周围的人一起尽自己所能工作的时候，工作这件事本身就是有趣而多产的。当有别人比我们更擅长我们在做的事情时，工作就不那么有趣了，因为我们没有做好工作安排。

我高度推荐为工作减负。那些和我共事的人由此会工作得更愉快、更多产。我自己也是这样！

罗杰·马丁是罗特曼管理学院的院长，也是《打赢：战略如何起效》（Playing to Win: How Strategy Really Works）一书的合著

者。2011年，罗杰·马丁在“思考者50”榜单上位列第6名，这是两年一度，关于全球最有影响力的商业思想家的排名。

智慧的方程式

奇普·康利

智慧的魅力之处在于它的简洁。

虽然我们会认为，智慧是特定人群的“专利”：比如上了年纪的哲学家，或者是在你情绪低落的时候为你打气的挚友。而亚里士多德提出，实际上智慧本身是我们所共有的，而它是人类社会中的最大美德。

我意识到，智慧从根本上来讲就是一种与精简有关的美德，而不是不断地进行“添油加醋”。明智的人会筛选知识，而其他人则在一堆又一堆的信息里迷失。

T·S·艾略特曾写道：“我们在知识里遗失的智慧在哪儿？我们在信息里丢失的知识又在哪儿？”在我们将如今这个世界定义为信息过量的时代之前，他就已经写下了这样的文字。

智慧在于提炼出复杂生命中的精华，并抛弃那些干扰性的部分，工作和生活皆如此。你的公司不会因为一次为重要客户提供服务时出现的失误，就成为行业中最差劲的公司。导致这个后果出现的原因在于，公司里平时遗留的重复问题越来越多，这就使得人们的工作和思考模式发生变化，最终导致人们提供的服务变得更差。这就是我们为什么需要雇用顾问和咨询师，这些人并不比我们聪明多少，但他们在分析事物时比我们更客观。

研究者们在观察研究智慧的过程中，最常提及的人类品质是“阅历”。这就是为什么我们觉得年长者似乎总是比年轻人更富有智慧。生活阅历由无数个细小的行为所组成，每一个细节都为更高层次的阅历做出了贡献。而智慧所要追寻的，就是其中最核心的那个。

如果有这样一个智慧方程式：智慧等于经历的平方根，那会怎么样？

我们生命的方程式是一长串的加法。然而，智慧方程式则完全相

反：当我们面对极大的困难时，我们需要的是精简，而不是作补充。

如果我们回顾自己的经历时足够聪明，那么我们就可以得到这个平方根的结果——也就是那个核心——这样，我们不仅会变得很明智，而且也能明白如何利用智慧来采取正确的行动，来彻底改变我们的生活。

在一个追求快速解决问题、最小公分母式思考和高效率的社会里，智慧是让我们保持明智的避难所，它是我们生活的最终操控者。它能够做到去繁化简。

生活的魔力并不在于作更多的补充，而在于学习如何用更少的措施获得更多的结果。

奇普·康利是幸福生活酒店集团的联合创始人兼首席执行官（CEO），他最近的一部著作是《情感方程式》（Emotional Equations），而这段文字就来源于此书。

日本人的精简态度

柏恩德·纽恩博格

我16岁时生活在德国，从那时起，我就梦想着有一天能到美国工作。大学毕业后不久，我就得到了一份为期18个月的合同，工作内容是为一个总部设在美国的电力设备公司做国内安全检察员。当这份合同到期的时候，他们问我，是否愿意去日本待6个月，协助那边的工作。有两个同事说："你不会再回来了。"我肯定会回来的，我说，因为我的梦想是到美国工作。

于是，我就去了日本。然而，我真的再也没有回去。

我在日本待了两个月。尽管我不会说日语，却可以在日本经商。因为日本有着出口导向型的经济体制，在那里英语是被广泛应用的，而我的英语说得很不错。在一次商务旅行的归途中，我和我的同事乘坐出租车，进行了一次观光。

我注意到了同事和出租车司机说话的口吻。尽管我对日语一窍不通，然而我感觉到：他们之间的对话听起来十分友善。于是，我问

同事：“你认识这个司机吗？”他说：“不认识，为什么这么问？”“呃，那是因为，”我说，“你们谈话的方式让我觉得有一种友善的感觉。”“在日本，我们总是这么谈话。”他说道。

我意识到，在那两个月的时间里，在餐厅、商店等场合，我多次听到这样的谈话方式和说话的语调。我不理解那些词语，但是我却可以大致跟得上他们的对话、语调、习性和感觉——不是根据他们说的内容，而是他们言语中没有表达的意思。就在那一刻，我意识到日本人在生活中就是用这样的一种态度来对待他人的。于是，我决定留下来。

由于我不懂日语，这反而给了我自由发挥的空间，去感受语言内容以外的东西。语言能力上的不足造成的对语言的精简反而奠定了我的认知，让我明白，这样待人处事的方式在日本是再正常不过的，而且，我喜欢这样的方式，我也想要待在这个地方。那一刻，一堆散乱的观察结果变得一目了然。观察被我放在了首位，而最终它起到了效果。

出于那天在出租车上的经历，我做出了一个情绪化的决定，一个终生的决定。那是1986年。

从那以后，我就留在日本了。

柏恩德·纽恩博格为德国莱茵TÜV集团设立在日本横滨的子公司引入了联合国全球契约效应。柏恩德·纽恩博格的博客网址是cocreatr.typepad.com。

精简你的团队

罗伯特·萨顿和迭戈·罗德里格斯

我们教授创意革新和设计式思考，并提供这方面的咨询有很多年了。我们认识的很多人都善于带领创意培训班，我们也大胆地把自己归为他们中的一员。然而，佩利·克雷巴恩是其中最优秀的一个。

佩利主管斯坦福大学哈素·普拉特纳设计学院的培训课程。我们这些见过他的人都是他的“粉丝”，而且说实话，我们都有点嫉妒他的能力。佩利身上有一些真正特别的品质。他获得的成就如此之

多，以至于我们已经无法详细描述他的个人能力了。佩利善于将一个创意培训班带上正轨，帮助他们解决困难，并多次带领他们走出各种困境。

精简就是佩利工具箱中的重要部分。

当创意培训班陷入困境的时候，佩利的行动最能凸显他的能力。他会尽早发现培训班里不那么合群的人。当有人在自己的小组里造成了比较严重的冲突，贬低其他人的想法但不提供其他建设性意见，或者只顾着玩他们的苹果手机时，佩利会分配他们一些个人的任务，或者把这些人都放到同一个小组，如果可行的话，佩利甚至会打发他们离开。

然而，最有趣、最让人受益的事实是，佩利的这种方法有效地提高了小组的效率。心理学家罗伊·鲍迈斯特认为，消极的人总是无所不用其极地去伤害别人；他们让人分心、让人失望，用他们自己的消极行为和态度去影响别人。研究员威尔·菲尔普斯指出，在一个小组中，只要存在一个消极的人，整个小组的绩效就会因此减少40%。哈佛大学的理查德·哈克曼则认为，小规模的团队比大规模团队要更有效率。因为当小组的规模变大时，在小组的运作上会耗费更多的精力，而要完成的任务就没法那么受关注了；另外，那些让人头疼的组员还会给其他组员带来更重的负担。

我们可以学着沿用佩利的精简之道，甚至可以模仿他那些简短的话语："是的……不是……知道了……我会修正那个问题的。"还有那句佩利最爱说的一句话："搞定。"

佩利是我们所见过的最有创意的教练之一，原因就在于：他善于精简。

罗伯特·萨顿是斯坦福大学工程学院管理科学与工程专业教授，也是《论浑人》（The No Asshole Rule）和《好老板，坏老板》（Good Boss, Bad Boss）等书的作者。迭戈·罗德里格斯是IDEO公司的成员，也是斯坦福哈索·普拉特纳设计学院的副顾问教授。

拒绝的力量

南希 • 杜瓦特

当机会来敲门的时候，接受它是很容易的。然而，如果你面对的是大量金钱，那么想要拒绝它就有难度了。不过，对于我的公司来说，敢于拒绝才是通向成功的钥匙。

刚开始创业的时候，我们只想成为一家小型设计公司。由于其他公司不想做有关演示文稿设计的工作，于是我们成了这方面的专家。

要找到好的设计师来作演示文稿设计是很困难的，因为设计师们很讨厌演示文稿这种媒介。这方面的设计工具还不够成熟，而且，和其他的设计工作所不同的是，客户们可以随心所欲地去更改他们的演示形式和内容。设计师并不喜欢这样的情况。

刚开始，我总是不好意思向别人提及我们是设计幻灯片的。即使我热爱这项工作，人们也会看着我，似乎是在用怜悯的语气对我说："真遗憾"。这只会让我更强烈地想把公司打造成一家真正的设计公司。

在互联网高度发达的时代，我们也开始从事网站和印刷品设计。演示文稿设计变成公司的次要经营项目。公司和当时的全球经济一样高速发展着。我们成功地创造了很多大企业的形象标识，并且设计了很多优秀的网站。多样化的业务带来了25%的利润增长，突然之间，我们公司受到了优秀设计师的青睐。公司在演示文稿设计方面依然很有实力，但它并不是我们的业务重点。

随着"9·11"恐怖袭击事件的发生，互联网带来的繁荣商机似乎就在某个瞬间突然破灭了。那些刚增长起来的利润在一夜之间消失殆尽。由于客户的支出衰减，我们反而失去了另外25%的利润。

在那段艰难的日子里，吉姆·柯林斯出版了《从优秀到卓越》一书，这是我一直以来最喜欢的商务书籍。书上说，如果有一样事情能让你充满热情，可以让你成为这方面的佼佼者，并且还能够为你赚钱，那么你就去做吧。吉姆·柯林斯说到点子上了。

于是，我们公司改变了策略，并宣布要在演示文稿设计这个狭小

的领域成为世界第一，并且永不回头。我们彻底摒弃了公司所经营的网站和印刷品设计项目。我们拒绝了所有其他内容的工作。在这么困难的时期做出这样的决定一定很疯狂，对吧？

然而我们的目标，就是把演示文稿这个备受争议的媒介变得让人信服。我们尽全力来改变人们对演示的观念。演示无法得到设计上的尊重这种想法是错误的，任何的变革都是由口头语言所引导的。

如果我们没有拒绝其他设计项目的话，那么今天，我们就会像市场上其他公司一样毫无个性。我们实现了当初设定的目标，那就是通过演示来改变沟通的方式。我为此而骄傲。

这就是拒绝的力量。

南希·杜瓦特是杜瓦特设计公司的创始人之一，也是新书《沟通：用故事产生共鸣》（Resonate:Present Visual Stories That Transform Audiences）的作者。她设计了超过25万次演示。

精简你的产品和服务

斯科特·贝尔斯基

"精简"这件事经常出现在我们的产品开发过程中。我们设计的工具帮助那些有创意的人在网上展示自己的成果。你或许会想，随着时间的发展，这些产品会包括更多的特性、选择和功能。然而，当我回首产品开发的历程时，我发现，事实上我们一直在做的，正是精简。

对于精简的追求让产品的开发团队日趋成熟。通过对用户数据的分析，我们能够了解用户使用产品时的目的，分析所得出的结果是很惊人的。如果你减少人们需要走过的门的数量，那么会有更多的人通过你想让他们穿过的门。

这是一个显而易见的道理，然而，任何开发新产品的人都明白，为了吸引更多的用户，在产品上提供更多的选择是一件自然而然的事情。换句话说，你得为每一位顾客开放一扇门——这和前面提到的做法刚好相反。

如今，用户体验变得愈发重要，人们更想从产品或服务本身之外

获得更好的用户体验。为此，我提倡在产品和服务的功能和选项上作一些精简。

这给我们公司带来了巨大的变化。

对于产品和服务的自信推动我们对它们进行精简。早些时候，我们并不完全明白用户是如何从我们的产品和服务中受益的。当你不了解产品和服务的优秀之处时，出于最坏的打算，你就开始为它们一点点儿地注入不同的新元素。

以我们公司为例。比如，我们有一个叫作“创意论坛”的地方，在这儿，人们可以畅所欲言；我们开发了一个叫作“建议交换”的功能，在那里创意达人可以交换事业上的各种意见；我们开设了各种小组，让人们可以根据各自兴趣聚集到一起；我们还有一个展示区，让你能够了解他人的工作。我们意识到，这一切就是我们公司的精髓：让人们去展示作品，并发现其他人的创意。

除了这个精髓外，其他任何方面都只能算是累赘。

只有当你充满自信的时候，你才会考虑到精简。你开始去关注那些让你感到骄傲的关键事物，而不会再出于最坏的打算采用保守策略，通过不断“添油加醋”来让你的产品、服务以及你自己避免遭受损失。

而当你的行事方式变得精简之后，你本身也会变得更加自信。

斯科特·贝尔斯基是Behance公司（创意设计类聚合平台）的创始人兼CEO，也是畅销书《想到做到》（Making Ideas Happen）的作者。

精简你的生活

斯蒂芬·夏皮罗

10多年前，我从新泽西州郊外一幢带有4个卧室的房子搬到了伦敦市中心，新居是一个装修好的一居室公寓。为了方便长途旅行，并适应与以前相比小得多的居住空间，精简行李是不可避免的。让我感到非常惊讶的是，我抛弃了绝大部分的东西，只用了两个箱子就装下了我的所有行李。在这次搬家的过程中，我意识到，自由是

和一个人财产的多少有关的。这样一来，当我在伦敦搬家的时候，我只需坐两趟出租车就能把一切行李安排妥当了。

这个精简的方法有不少其他有益之处。

拥有的东西越少，意味着它们被弄坏、丢失，或者需要照管的概率越小。

从更私人的层面上来说，我不太爱整理，所以身边的东西越少，对我来说就意味着杂乱更少，这也让我的头脑更清晰。思维因此有了更多的空间，让我变得更富有创造力，最终帮助我获得职业上的成功。

将个人财产最小化，也让我的个人开销降到最低。如今在波士顿，我仍旧住在一个价格相对便宜的一居室公寓里。尽管需求能够催生发明创造，然而一份不用操心的账单也保证了经济的稳定。简单的生活方式对我来说，意味着即使我赚的钱更少，我也可以保证收支平衡。这种简单的生活方式也带来了生活上的灵活与自由。如果我需要再一次搬家，那么我就不会有任何束缚感了。

当我要买新衣服的时候（虽然我并不经常买），我会从衣橱里拿出一部分衣物捐赠给慈善机构。事实上，我尽量减少各方面的购物开销，因为我已经体会过那两个行李箱给我带来的轻松感。

我们的这个社会追求着满足各种欲望。我们总是为了能够得到更多而去奋斗。但是，有一种生活态度，叫作知足。从现在开始，对你的生活怀有一颗感恩之心吧。要意识到，幸福并不存在于那些难以实现的目标里。

幸福就从今天开始。当你不再一味地追求更多，而开始欣赏自己目前的生活时，你得到的是更多的自由、灵活、创意和内心的平和。

斯蒂芬·夏皮罗是一位创意顾问，也是新书《大智若愚：竞争中脱颖而出的40条妙计》（Best Practices Are Stupid: 40 ways to Out-Innovate the Competition）的作者。

用精简消除无知

乔恩·米勒

当我第一次开始帮一些公司进行持续改善的时候，我的工作职责无非就是为这些公司设计更多的工作流程。这是一项令人兴奋的对智力的挑战，因为我需要掌控形势，并努力克服人们对于各种改变的抵触，最终让这些公司变得更好。20年后，我开始变得更睿智，而我完成这项任务的途径很多都和精简有关。

我以前觉得，无知就像是一个需要被知识、技能和好习惯填满的空间。现在，我把无知看作一种类似暗物质的东西：它经常隐匿无踪，却能影响它周围的一切。无知不再仅仅是知识的匮乏了，它必须被消灭。然而，无知并非只有一种。

有一种类型的无知属于谬论，这种谬论往往被看似有理有据的观点、理论或者认知伪装起来。当它被运用到现实生活中时，这些谬论甚至可能如同真理一般出现。这些谬论在当下的宽容环境中很可能被我们年复一年地当真并加以运用。然而，面对科学方法的考验时，这些谬论就露出了“真面目”。

所谓的科学方法，并不是强行地用一种观点去替代另一种观点。它是一种反驳无效假设的尝试，用精简的手段凸显个中真理。而谬论或者错误的认知是无法逃过科学方法的检验的。持续的改善、科学和创新的目标都是减少失败的实验，而不是去追求一个成功的实验。

不过，另外一种类型的无知更狡猾、更普遍，也更难被消除。它有着各种各样的名字，例如确认偏差，偏见或是执意无知。这种无知干涉了你的理性思维，否认了现实情况，用一种更容易被个人接受的“真相”来代替真正的事实。没有什么方法可以通过逻辑的手段来消除偏见，也没法用其他信息来取代它。

我们必须要识别出造成偏见的根本原因，并且要根除它。它通常是一种情绪，比如害怕、贪婪、愤怒，甚至爱。这些情绪似乎不会在商务人士或是工程师的工作范围内出现，但是这些人却很容易和这些情绪搭上边。

从以前的工作习惯到接受新的工作流程，是一个漫长的过程。人们在学校、工作和生活中可以学到好多的东西。

如果我们可以教会他们如何积极地分辨并消除无知，那么我们就取得了一个重大的成果。

乔恩·米勒是持续改善学院（Kaizen Institute）的CEO，这是一个致力于将优秀的企业转变为世界级企业的国际咨询公司。乔恩·米勒在日本出生和长大。

[1] 《哈佛幸福课》中译本由中信出版社于2011年11月出版。——编者注

[2] 20世纪80年代中期，为了更好地了解洛杉矶高层次消费者的生活方式，负责丰田秘密奢华概念品牌的设计组集中在加利福尼亚州拉古那海滩的一处豪华住所待了几个月。这段经历被证明是无价的，雷克萨斯在《人车志》中得到的评论立刻压倒了奔驰和宝马的车型。在第三章中，我会从在约束条件下如何推动革新的角度来讲述整个故事。

精简法则2
最简单的规则缔造最有效的经验

顺其自然。

——约翰·列侬和保罗·麦卡特尼（前披头士乐队成员）

这是一个真实的故事。

我站在巴黎凯旋门的顶端，向下看着凯旋门周围那秩序混乱的交通环岛，有点儿吓得魂不附体。我明白，3天以后，我也得别无选择地开车通过这个看上去绝对疯狂的交通环道。我带着我的妻子以及女儿来欧洲进行一次为期两周的旅行，一方面是出差需要，另一方面也算是家庭出游。我们决定租一辆车，自驾到法国的郊外去观赏那些庄园，度过几天宁静的时光。我们下榻的旅馆在香榭丽舍大街上，距离凯旋门只有半个街区之远，出门唯一的通道就是那个交通环道。如果不是我得亲自在接下来的几天里驶过这个疯狂的交通环道，我肯定会觉得上图这样的情形十分滑稽可笑。



12条拥堵的大街齐齐地汇入这个没有标识、无人管控的环道，这使得这个环道被各个方向高速涌入的车辆所充斥。这个名为星形广场（Place de l’étoile）的环道没有地标线，没有车道之分，也没有交通信号灯。这里的车流涌动不息。偶尔有一小群年轻人从这个环道跳进跳出，冒死玩着躲避过往的车辆的游戏；驻守在各个入口点的交警对此不闻不问。而对步行者们来说，通向凯旋门的唯一安全路线是大街下方的

地下通道。在过去的几天里，我不止一次见到由于车流过于汹涌或是车辆超速而导致的交通堵塞。我在欧洲其他国家以及美国的新英格兰地区开车时见过很多环形道路，也见识过纽约市的哥伦布圆环，然而，没有一个大都市的环形道路和星形广场一样，承受着如此大的车流量和如此多的汇入街道。

我的第一个想法是：这太疯狂了。这怎么可能不出问题呢？

旅行记者瑞克·史蒂夫在《史密森尼杂志》（*Smithsonian*）在线版2009年的专栏里写道："在19世纪中叶，奥斯曼男爵（Baron Hausmann）着手将巴黎打造成欧洲最宏伟的城市。由凯旋门为中心发散开来的12条主干道就是他那大师级计划的一部分：建造一系列的林荫大道，在交叉路口建造地标性的纪念碑（例如凯旋门）……很明显，奥斯曼的计划没有把汽车考虑进去。"

然而，这个环道仍旧有效地起作用了，而且我越看它越觉得熟悉。我记得电视名人约翰·斯托塞尔那个有关他自己和奥运会选手布莱恩·博伊塔诺的录像，在这个名为"自发性秩序"（Spontaneous Order）的录像中，他和博伊塔诺站在溜冰场地的中间，试图用话筒引导指挥一群溜冰者——结果反而导致其中几个人摔倒了。我突然意识到，那些绕着凯旋门行驶的汽车以令人惊异的效率展示着相同的自发性秩序。想到了这样一件类似的事情后，我心中的顾虑就少了许多。我振作起来，决定好好学习这里的交通模式，这样一来，当我亲自上路的时候，我就不会有畏缩心理了。

当我的妻子和女儿在香榭丽舍大街"浏览商店橱窗"时（无论怎么想，这都不是一种精简的逛街方式），我在凯旋门所在地的外围待了几个小时。我下定决心要观察并发现这儿的交通模式的秘密。我徒劳地向人们打听这里的交通规则。大部分人都只是冲我摇摇头，在我看来，他们的肢体语言就像在说"疯狂的美国人"，或是"哪来什么规则"。在我眼里，这个环形道路很不对劲。除了车辆都按照标准逆时针行驶以外，一切都是错的。

在我见过的所有环形道路中，已经进入环道的车辆拥有行驶优先

权。而在凯旋门的环道，那些正要进入环道的车辆拥有优先权。这样的规则足够简单，但并不能立刻说得通，也没有看到哪里贴着这样的规则。这里好像拥有自己的简单规则，似乎你一旦加入这个环形车流之中，在其他司机眼里你就不存在了，你必须时刻关注周边情况来驾驶自己的车辆。这也意味着如果你在车流中靠左，你就几乎不存在了，如果你想要幸存下来，那么你最好小心那些位于你的汽车右边的车辆。这一点和这个世界上任何一个地方的环道完全相反。

我的观察结果被证明是正确的。

当我要去车行领取我所租用的车时，我也向那儿的人咨询了在环道发生交通事故的保险责任范围。有趣的是，法国人觉得，如果在环道上发生了事故的话，那么没有一方有错：双方自然而然地要各承担一半的责任，而保险赔偿也是各付一半。于是，我鼓起勇气，决定上路绕城试驾一番，并且把凯旋门周边这一站放到最后。第一次上路去凯旋门就带上妻子和女儿其实不是一个明智的选择；我至少需要一点儿自信。我在香榭丽舍大街等待着交通信号——几乎所有12条大街都有交通信号灯——绿灯亮起后，我毫不犹豫地启动了汽车。

有人立刻在车上向我鸣喇叭，不过我无视了它。我驶入了车流中，并且保持着警惕，就像一个试图在拥挤的溜冰场里寻找路线的人一样。利己主义和自卫意识使得行驶规范在这儿自动出现。我绕着环道开了几圈，感觉十分舒服。事实上，这一切开始变得有意思了：我感觉自己的注意力十分集中，并且很清楚周围的状况，这和我在洛杉矶驾驶时的感受完全相反，在那个我所生活的地方，我的思维变得迟钝，注意力变得不集中。是时候离开环道了，我知道这是最大的挑战，因为无论怎么样我都没有行驶优先权。这让我十分紧张，全身神经紧绷。最终，我安全地离开了环道，不过也少不了几次“噢！该死！”的时刻。

我安全地驾车回到旅店，带上我的家人，像一个高手一样沿着凯旋门环道绕了一圈，然后向郊外进发。我们见过很多环形道路，它们都有着大量的行车标示，都有着和凯旋门这里相反的行车方向，环道规模和车流量都比凯旋门周边的环道要小。我们曾经经历过一次牵涉3辆车的

严重交通事故，也有过两次惊险的行车经历。而事实上，在法国这完整的7天经历之中，我所见到的唯一一次交通堵塞事故，也只是因为传统的交通管控在试图防范这些事故时造成的。

让我十分惊奇的是，凯旋门附近的交通是如何做到如此稳定，并且没有事故发生的。

我的经历引入并佐证了精简法则的第二条：最简单的规则缔造最有效的经验。

任何经验是否有效取决于，在特定的背景下，随着我们在时间和空间里的活动的发展进行，我们本身有多么投入。我们对时间和空间的感知赋予了时间和空间实际的意义：即它们在某一个事件上如何与我们相关联，以及我们如何解读自己的感受。一种经验越是令人愉悦、有利且有效，它的意义就越大。

这一章节的主题就是在特定背景下的时间和空间里的活动。当你关注经验的这些要素时，你的想法开始变得与众不同。你开始探寻人类行为中的自然天性和自组织模式。你开始思考如何才能开发利用这些模式，而不仅仅是控制它们。你发现，要获得最有效的经验，不能依靠让人们去按照高高在上的要求行事，或是遵循一套令人筋疲力尽的死板的规章制度，而是要靠一两个简单的规则。你会意识到，这些简单的规则不需要靠解释才能让人们理解，它们往往能从正确的事例中显现出来，让人们更容易投入进去。你会意识到，去告诉人们该做什么并不一定有效，还不如给他们一些启发，让他们自己行动起来。这就是其意义所在。

关于路面交通、小组讨论和会议讨论的成果以及我们工作和生活的环境的那些事中，无不反映着上述的情况。我们把平时大部分醒着的时间都花在了这3个场景里。

那么，这些经验到底有多有效？

无标识、无人管控、车流量巨大的环道

为何能秩序井然?

我在巴黎的行车经历引发了我一连串的疑问。凯旋门的建造没有考虑到交通的问题；相反的，那些更现代、蕴含更高科技却不那么有效的城市规划总是会把交通考虑进去。一个看上去如此杂乱无章的构造怎么会运行得如此好呢？对凯旋门这个事例有了深入了解之后，你如何才能在一个不同的背景下用看上去不那么危险的方式，来缔造那么迷人而有效的经验呢？

一场由伦敦市肯辛顿和切尔西皇家自治市主办的“共享空间”改革运动，能够帮助解答这些问题。“共享空间”是一个以简单为前提的城市设计概念：公路和街道是完全不同的。公路是车辆专属的通道，而街道是给所有人的；街道是一个综合体，而不是隔离体。公路的意义在于，它允许车辆以很高的速度通过拥堵的城区。而街道由所有在城市中穿行的人平等共享，没有任何路人拥有或能被授予优先通行权。

这是一种不同的思考方式。

“共享空间”可以很容易地被识别出来。那是一种移除了所有交通灯、车道、车道线、标示和路障等交通管控设施的街道空间。街道边石被移除，以模糊步行区和行车区的边界。这其中的哲理在于，这些部分被移除之后反而营造了一个更人性化的社会环境，这样的环境使得人们通过交互行为自发控制并达到了平衡。

与星形广场比起来，这更巧妙、周到和人性化。

而且，“共享空间”有效得令人难以置信。

传统的交通管控是将空间相互区分开，将不同的交通方式归入对应的分区中去，给人们带来一种错误的安全感。这容易使人们不假思索，认为自己没有任何义务去留心那些在“其他”交通空间里的人。而“共享空间”以此为前提，移除了那些标识、权利和优先权，取而代之的是一种让人们产生共同责任感的设定，催生了一种更公平、有效的体验。

我是在荷兰的城镇和乡村了解到“共享空间”这样一个试验性的设计理念的，这个理念来自交通工程师汉斯·蒙德曼。蒙德曼在荷兰工作的

30年获得了很大成就，其成就体现在当地交通流量翻倍和交通事故数量减半。“共享空间”不再是一个试验，它是一种正在良好发展中的演变。欧洲境内有400多个地方已经采用了这个理念，而该理念最重要的实践就在英国。

耗资290万英镑的博览会路为何连护栏也不要?

重新设计一个日交通量不到10 000次的村庄的十字路口是一回事，重塑一个年游客量比意大利威尼斯还多的大城市是另外一回事。

在这里我要介绍的是博览会路，一个耗资290万英镑，于2009年2月11日正式开始实施的和精简有关的“共享空间”项目：英国皇家调查委员会委员移除了一块街道边石作为未来这条街道的象征。这项工程于2011年12月8日在预算和期限范围内完成。

我于2010年11月目睹了这个工程项目的实施，并从城区设计方汉密尔顿-拜利耶公司、工程建筑方迪克森·琼斯建筑公司以及肯辛顿和切尔西皇家自治市那里了解到了工程的细节。

这个工程的目标在于对博览会路进行还原，并使用“共享空间”城市设计方案将它打造为引人注目的街景画，使之成为2012年奥运会和残奥会游客的焦点。对于伦敦人来说，博览会路将不再是一条马路。

这个工程事件源于一次对于精简的研究。

博览会路从南起始于南肯辛顿地铁站，北至克伦威尔路，以海德公园为终点。公路两侧有一系列独特而重要的英国文化与教育机构，包括维多利亚和阿尔伯特博物馆、自然历史博物馆、科学博物馆、圣三一教堂、皇家阿尔伯特音乐厅、皇家地理学会、皇家艺术学院、英国国家芭蕾舞团、海德公园教堂以及伦敦帝国理工学院。自1851年的万国工业博览会以来，博览会路一直是伦敦主要的旅游景点之一，每年吸引超过1 100万游客，另外还有700万常驻人口，包括学生、当地工作者以及居民。

下图就是2008年时博览会路在工程开始之前的样子。

根据肯辛顿和切尔西皇家自治市有关部门的说法，这个工程的任务是将博览会路变为“世界上最平易近人的文化目的地”。

这不是一个易于达到的目标。没有太多的东西可以被添加到这个空间里去。公路上有着各种现代的交通管控设施。人们对此不太高兴，自治市政府对公路也不太满意，称之为一条“不受欢迎的公路”，“充斥着混乱的行人和车辆”，“容易使访客迷惑，对于步行者来说也不太友好”。



过去的方法没有任何效果。博览会路所需要的改进比外观上的装饰多得多。它需要大修一番，变成一个全新的空间，成为一幅诱人、有活力和生命力的街景画。它需要一个全新的面貌。

“共享空间”设计就这么开始了。

于是，汉密尔顿–拜利耶公司被请来重新设计博览会路。公司的主管，本·汉密尔顿–拜利耶在荷兰进行“共享空间”项目试验时曾与汉斯·蒙德曼共事，他也十分熟悉在英国多处大获成功的小规模“共享空间”项目。

例如，公司将肯特郡阿什福德集镇原先的三车道高速单行内环路改造成了一个低速的“共享空间”，现在步行者们和每天仍旧使用这条公路的12 000多辆车打起了交道。在博览会路之前，阿什福德计划是欧洲规

模最大的一个“共享空间”项目，它将从前一公里长的环路改造成了另一种模式的城镇中心街道。交通信号、护栏以及所有的路标都被移除了，取代它们的是一系列位于交叉路口的独特场所，这些场所由看上去很窄的车道相连接，车道则被不正式的“爱心横道”一分为二。

汉密尔顿-拜利耶消除了公路和人行道之间的区别，用鹅卵石重新铺设了路面，这样的路面构造使得车辆的行驶速度得以放慢，鼓励更多行人随意地穿越公路。哈密尔顿-拜利耶公司请了一位本地的艺术家重新设计了浅层的排水系统以及新的照明和街道设备。最初的15个月里，过路车辆的平均时速降到了每小时32公里，同时事故和伤亡数量也降为零，唯一一次事故记录是有人擦伤了膝盖。2009年6月中旬，《伦敦标准晚报》评价肯特郡的阿什福德为“英格兰最先进的城镇。公路获得了新的尊严，人们都在议论一种新的意义上的社区和礼仪”。

关于共享空间的争论

随着博览会路工程的开始，英国媒体也相继开始报道。2009年7月中旬，《伦敦标准晚报》的西蒙·詹金斯在一场网络争论中为“共享空间”工程作了有力的辩护，一部分当地居民的生活由于这项工程受到了干扰，并引发了小规模的抗议，而这次争论为“共享空间”提供了有力的案例支持。

“我们都习惯于作这样的假设：由于汽车较大，速度较快，它们无法和其他道路使用者共存。”詹金斯继续说，那些汽车是“由目能视物、耳能辨音的人所驾驶。只有当他们像僵尸一样，只把注意力集中在上方的交通信号和脚下的路标时，他们才变得致命。他们会在信号灯和十字路口之间飞速地驾驶”。

我感觉詹金斯就像是在引出汉斯·蒙德曼和本·汉密尔顿–拜利耶两个人一样，因为我之前听说过他俩作过相同的辩论，而且用词几乎一样。

詹金斯继续辩论，共享的，或者说是被他定义为“无装饰的”街道将车辆视作“带轮子的人”。詹金斯认为：“他们有权利使用一部分公共的空间，尽管他们没有任何优先权。半个世纪以来，车辆一直被视为一堆

金属，由交通工程师们赋予强制性的驾驶规则，还需要面对一大堆标识、信号灯、单行道、路边石、护栏、十字路口以及各种堵车状况。其结果就是，驾驶员们没有时间和动机来与其他街道的用户讨论空间的问题。他们只是霸道地根据交通工程师们的指示飞速地穿过城镇。”

詹金斯接下来的话也十分正确：大部分的事故发生地点都位于公交车及自行车道、学校校门以及斑马线附近；换句话说，这些地方的交通照理来说应该是有着最多的规则和管控，并且应当是最安全的。

“那些规则仅仅是让驾驶员们分心，”詹金斯写道，“这些规则的本意是为了让大家感觉更安全一些，事实上，交通工程师们制定的规则让交通环境变得更不安全了。这就是典型的健康与安全干预，它剥夺了所有街道用户对自己的信任和责任，因此事故的发生是一个必然的结果。伦敦最危险的人群应该是那些交通工程师。他们鼓励驾驶员去杀人。”

这些文字听上去并不那么温和，詹金斯明显不是想找打。

詹金斯用简洁而精确的论述结束了他的辩论。他提到，共享空间理念移除了所有街道上的杂物和视觉干扰。“街道似乎被故意设计得令人迷惑，而所有行人的所见所闻让他们成为非正式意义上的‘警察’。骑自行车者和乱穿公路的行人本来属于无法无天的和易于发生事故的人群；现在他们却摇身一变，成为最有效率的警察。肯辛顿和切尔西或许有着全伦敦最无法无天的居民，然而在交通管理上，该市就像一个穿着闪耀盔甲的骑士。”

先观察，后设计

有关博览会路，最有趣的一方面并不是工程的结果，而是这些设计元素的构思过程。毫无疑问，汉密尔顿-拜利耶公司是从“现场现物”起步开始设计的。本·汉密尔顿-拜利耶告诉我：“目前我们作设计的问题在于，大部分被我们当作正确顺序的流程是建立在设想，而不是观察的基础之上。如果我们先进行观察，再进行设计，就不会需要我们所建立起来的大部分繁杂流程。”

和任何优秀的设计师一样，本的创意过程很难明确，而事实的确也

应该如此，因为创意思考本身就不是一个步步为营的线性方法。不过，作为一个令人厌烦的作家，我还是有义务问出这个问题。

“接触一个项目时，我很难描述或者明确我们的创意过程。”本开始说道：“每一个项目都是如此不同！我们处理的方法的关键就在于，要去理解这个场所的感觉，包括城镇、村庄、街道甚至是一个十字路口的特征。我们倾向于把焦点集中在大部分交通工程师会忽略的地方：历史、形态、地形、气候、地质以及经济史，确保我们自己能进行观察，并接受任何到手的线索和观察结果。其中很重要的一点是和人们谈话；即使他们的言语和我们手中的事儿没有必然联系，但说说话总是好的。”

那么，所谓场所的感觉究竟是什么，它又有什么意义呢？本这么解释道：“场所让人们得以活动，并且它由活动所定义。旅行时的起点、终点，以及进行这些旅行的原因塑造了我们过去和未来对场所的使用要求。活动的方式塑造、定义了场所，并且阐释了场所的形态。这些方式是会随着时间而变化的。理解这些变化以及其效果能够帮助解释为什么很多村落里的活动的重要性逐渐增强，这也为重建场所的本质提供了线索。”

换句话说，过去有助于阐释当下，也能点亮未来。每一个场所——城镇、村落、公路以及十字路口——都是独特的。想要构建一幅现有空间的清晰图像，就要对未来可能发生的一切都十分清楚。“你不仅需要考虑整体，也要注意到细节。”本说：“为什么这个场所是现在这个样子的？在过去，这个场所是怎样变化和发展的？人们现在是如何评价、定位这个场所的？对于历史、背景以及场所特征的理解为我们制订一个成功的计划提供了基础，在创造一个场所的时候，这样的计划总是要建立在场所本身的特质和情况的基础上。”

本会关注一切事物，从历史地图、当地历史学会的材料以及历史档案起步，来帮助解释一个场所的起源和发展。本会观察周围的地形特征，地质以及当地居民对土地的利用情况。他会研究社会、经济力量和事件对用地模式以及建筑位置和空间可能带来的影响。“很多场所都是

由这些因素和各种其他因素共同塑造而成的。”他说：“画出一座城镇或是一个村落发展的草图能够帮助解释、说明它的特征和形式。如果你想在最终的设计中强调场所的特点和背景，那么对于场所历史的理解也能对你有很大的帮助。”

出于对具体细节的好奇，我更深入地研究了一下这份草图。一份当前场所的详细手工草图是用于提供视觉参考以及特征解释的。草图的目的在于给出一份精神和物质上的地图，这样，在定义一个场所是如何被人认知和理解时，它能够成为有用的帮手。“如果可能的话，鼓励小孩子们根据他们每天的经历来画一份该场所的规划图，特别是在城镇或者村庄里。”本建议说：“他们似乎能够抓住那些常常被忽略的微小细节。”

汉密尔顿-拜利耶有一部分辅助工具是一套包含10个要点的审计制度，来保证一些至关重要的细节不被忽视。要点列表中包括：路标和信号；路线指示标识和标语牌；路面标识，如中线、停止线和停车车位，人行道和路边石的细节，扶手、护栏和护柱，铺路材料、外观和变化模式，街道照明和其他光源，广告标识和大型广告牌，公交车站和计程车候客站，井盖、水沟和下水道。

这其中决定性的部分明显在于对活动着的因素的理解。想象一下一个城市设计者观察行人走动的过程吧，这并不是什么秘密：在交通高峰时期，你坐在某处观察某个场所，记录每个人的行走路线，用细线画在本子上。你注意到人们都去了哪，从哪儿穿行。你在人们停下、徘徊或是和他人产生交互的地方画上一个圈。这样过了几个小时之后，你看一眼你的草图：聚集的线条和圆圈显示出了人们行走的路线模式。

接着你开始观察车辆的流动，数着每个小时经过的汽车数量。你分别记录下卡车、轿车、摩托车和自行车的数据。你在早上的一个交通高峰期进行计数，在工作日的中午再记录一次，在星期六再来一次。你将一小时高峰期的车流量乘以10来得到每天大致的平均车流量。

记录车辆行驶速度则要更微妙一些；最简单的方法是，自己在一个交通流量不大的场所驾车行驶，并记录下你车辆速度计的读数，来获得

一个相对精确的数值。你在每天不同的时间段进行计数，并在出入口和靠近目的地的地方格外注意。你用不同的颜色在草图上标出该场所的车辆行驶速度资料，并在车速较高或较低的地方作上重点标记。

这些数据集合有助于打造一个真正的“共享空间”。接下来要考虑的就是移除哪些东西。“我们用Photoshop（图像处理软件）或是类似的软件从原先的照片和草稿里移除没有关联的元素，这样可以筛选出最重要的部分。”本告诉我说，“我们精简了道路线标、标志、架空电力路线、广告和其他一切杂乱无章的东西。这允许我们更清楚地看到最基本的框架和结构，这往往能够提升我们强调场所感的可能性。”

当涉及时间和空间中的活动时，个人的经历——也就是通过自己驾驶获得的车辆行驶理想速度资料——是首要的考虑对象，并能让人对此进行细致的思考。“问题在于，什么样的速度才算是舒服而安全的？”本提出：“你得抵制住把最低速当作目标的诱惑，最低速并不一定等于最佳速度。”本推荐的时速范围在24~32公里之间，理由有两个：安全和畅通。

安全第一

在美国国内，像国家高速公路交通安全协会这样的安全分析机构很早就知道，要让行人在遭遇车祸时免受重伤的话，车辆行驶时速不能高于每小时32公里。

每小时32公里有什么特殊之处吗？的确有一些。首先，E·O·威尔逊的假设是，人类的“最高理论跑速”是每小时32公里。“这一点暗示我们，我们的心理和生理状况的进化是基于潜在最大撞击速度的。”本说。

这或许也能解释为什么车辆行驶速度最好低于每小时32公里。“在这个范围里，驾驶员能够轻松地对周围的一切做出反应。”本解释道：“车速高于每小时40公里时，行人和自行车就不会那么舒服了，而通过手势和眼神进行的非正式交流也会变得更困难。人们可以互相从眼神中读出很多信息，这只需要一秒钟的眼神接触。这是“共享空间”运作如此良好

的原因之一——人们用眼神的一瞥来告诉对方自己接下来的行走或行车路线是怎么计划的。”

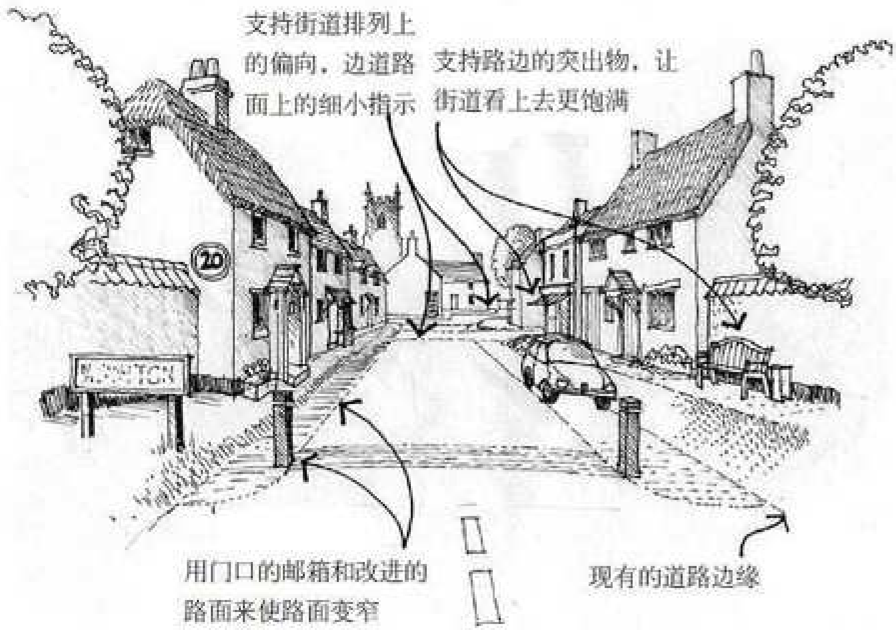
车速、交通管控和总体车流之间的相互影响是很有趣的。“最理想的车速允许所有车辆顺利而平稳地通过一段空间，而且不需要车辆进行太多的刹车或加速。”本说道：“所有的数据都显示，当车速约低至每小时32公里时，车流量过大的状况得到了改善，堵塞现象也就消失了。”

这让很多人疑惑不解，不过从数学的角度来说，这并不令人惊异。本说道：“行车的速度、车辆顺利通过特定环境的能力是从交叉路口的交通状况体现出来的，而不是靠其他路段上的车速来体现。在车速更慢的情况下交叉路口的交通状况更好。在车速达每小时48公里的时候，你就需要用交通信号灯来控制车辆，这就意味着交叉路口本身就没有多少时间在起作用了。在车速较低的情况下，车辆之间距离更近，驾驶员们可以通过眼神交流来作出一些决定。因此道路容量就会变得更大。”

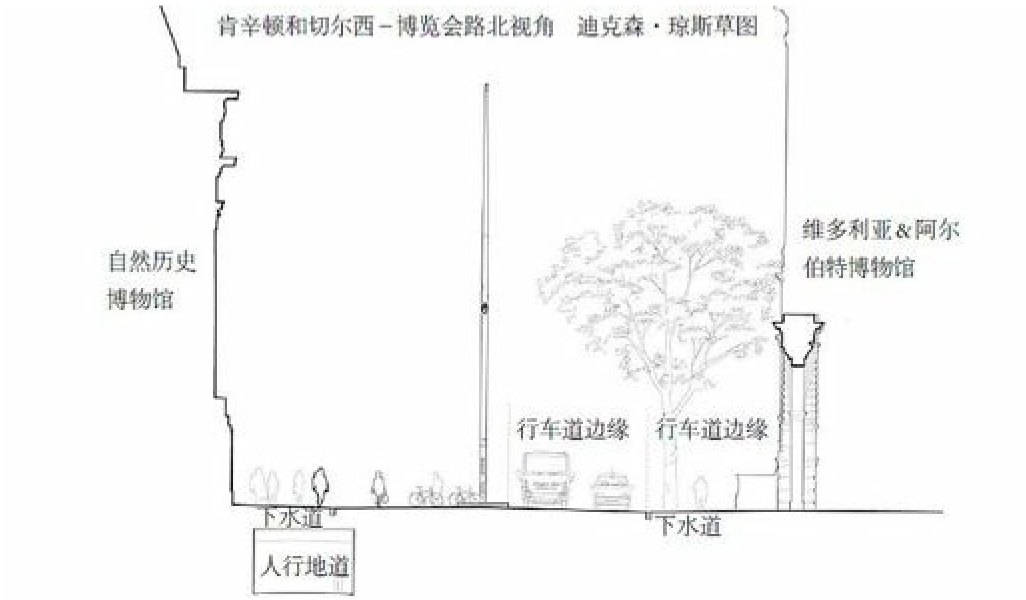
详尽功课让原草稿能够变成下图这样显示出重建之后模样的最高状态：

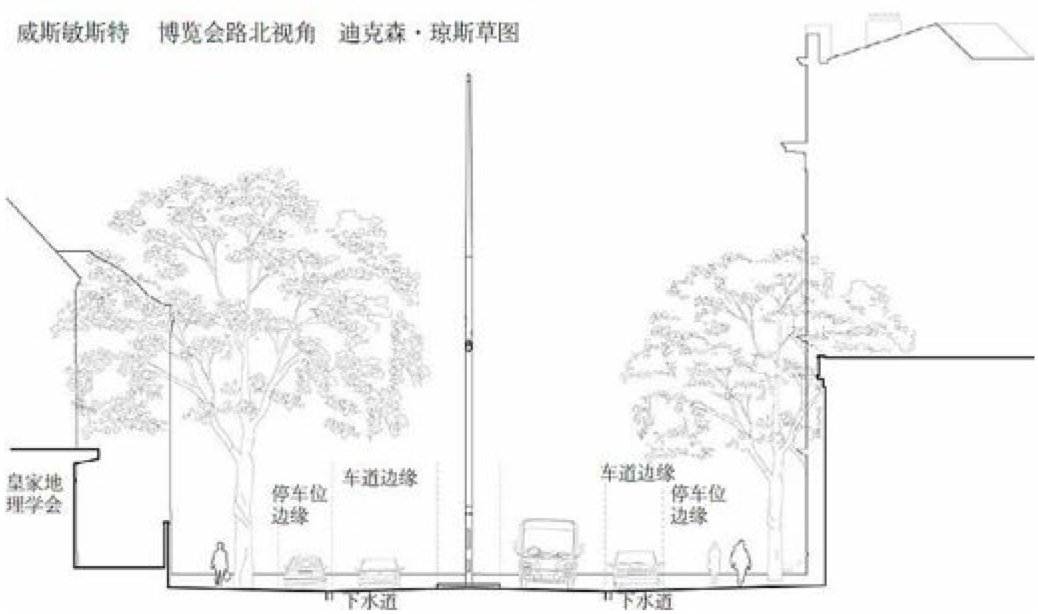


接近村落/城镇中心的地方



博览会路的计划应用了一个相似的方法，整合了一个典型的“共享空间”的所有特征。承蒙迪克森·琼斯建筑公司和肯辛顿和切尔西皇家自治市的好意，如下是最早的一些设计草图：





承蒙迪克森·琼斯建筑公司的摄影师保罗·里德尔的好意，下图是新的博览会路：



肯辛顿和切尔西皇家自治市在它的网址上这样描述新的博览会路：

“这条方格花岗岩街道起始于南肯辛顿地铁站，到海德公园为止，道路两边都是各种建筑。对于行人来说，其中最繁华的一段路位于南肯辛顿和王子妃大道之间。大部分游客都在这段路上参观博物馆。在这段路上，靠西侧的建筑附近有一个4米宽的人行道，这是行人的安全区。安全区的旁边是一个8米的过渡区，其中有停车位、自行车位和其他街道设施。接下来是两个相反方向的车道，然后在路的东面建筑一侧又是4米宽的人行道。

我们清除了路边石、护栏和街道上杂乱无章的东西。这样，行人们，特别是那些使用轮椅、电动车和推车的人们可以更自由地穿行于这一区域。黑色的铸铁窨井盖在博览会路两侧都有，距离对应的建筑线有4米远。顺着下水道的路线，条状的灯芯绒触感的标识警告盲人和视力障碍人群，他们正在进入自由行车区域。高大圆润的灯柱是特别设计的，用来衬托博览会路上的高大建筑，它在夜晚下为居民和游客提供了安全而温暖的光明。”

展示时间到

2011年的11月，博览会路的工程行将结束。来自英国《卫报》的贾斯汀·麦吉克在一篇题为“告别人行道”的文章中为这个工程喝彩，文章的重点在于阐释“共享空间”的主要原则——简单原则：“规则是人类文明的标识，在一个文明的社会里，大部分人都遵守它们。规则，毕竟只是我们针对混乱而定下的无形的预防手段。规则并不总是无形的，它们也有实体状态。公路和人行道就是规则，将车辆和行人分离开来。车道线，人行横道线和钢铁护栏是另一种规则。我们真的需要这些保姆式的规则吗？如果我们让这些规则“退休”，又会怎么样？”

这些规则真的“退休”了。博览会路的转型如此成功，以至于它被选为2012年奥运会首周的一场被称为“公路秀”的公开展览活动会址，并成为游客们的目的地。这次活动的参与者中有不少年轻表演者，他们让伦敦人和游客们在奥运会期间得以放松和“充电”。新的街景包括了游戏、舞蹈、科学实验、辩论、音乐、特技和航空展示，还有新作家的委任，以及视觉艺术设备。特制的拖车包含了很多庆典元素，不仅保护了新的街景，也为居民提供了方便。

博览会路的开发建设经历不仅仅是最简单的规则缔造最有效的经验的好例子，也是一个关于如何减少显而易见的元素，并丰富有意义的事物的明确例子。

精简聚光灯
让人欲罢不能的简单规则

人们喜欢玩拼贴画。从小时候开始，我们就学着玩拼贴画。它有趣而简单：你收集图片，用剪刀剪成碎块，用充满创意的方式将它们重组，再黏合起来。这是一种极好的从图像中创造伟大艺术的手段。当你和一群朋友一起在桌边玩一堆随机的照片拼贴画时，那是令人十分快乐的。

或许这就是人们喜欢Mixel这个苹果平板电脑应用程序的原因。这个程序的作者是NTtime.com网站的前设计指导柯伊·维恩。Mixel是世界上第一个社交拼图程序：它允许你和朋友们制作、共享并重组被称为mixel的拼图。程序的工具显得多余而不明确，但是操作非常简单，使用的体验是非常直观而有创意的，用户们认为，它非常容易“让人上瘾”。

你从一张图片开始，它可以来自任何地方：你的图库、互联网或脸书（Facebook）。你用手指绕着图上你想要玩的部分画出一条切割线，把这些图片切割、打乱后创建一个拼图。完成以后，你把它发给你的朋友们。当他们看到你创建的拼图时，他们可以“喜欢”它，进行评论并分享你的mixel。亮点在于，当朋友们打开你的拼图时，他们可以看到你创建出这个拼图并进行重组，把原始的图像变成一个有创意的拼图的全过程。

Mixel允许你把你看到的一切进行重组，你可能会看到你的mixel在别人那里出现，Mixel会把这些重组过的拼图组织成一个话题。这个话题会成为关注度极高的视觉对话，并且每个人都能加入进来。Mixel的力量不在于技术，不在于艺术，而是在于：它把艺术看作一种交流和会话。

Mixel缺少的是什么？缺少的是价格，它是免费的。



为何无政策、无会议、无办公室、无领导更有效？

想要明白“共享空间”是如何有效的，你并不需要懂得混沌和复杂理论。你不需要一个像理论数学家约翰·纳什那样的“美丽心灵”，以了解为什么“共享空间”里能有着如此有效的平衡。你不需要具备一个游戏理论家对于“囚徒困境”悖论的理解，来明白为什么“共享空间”里会出现那样的有效合作。你只需要明白，这个宇宙是由一种自然发生、自我组织和自适应的自然秩序塑造而成的。

混沌理论告诉我们，自然世界里的一切——从微生物到气候模式，再到人口增长——都是一个复杂系统的一部分，这个系统趋向于平衡。一些事情看上去似乎很混乱，或者毫无条理，但是这并不意味着它们本身真的是这样。凯旋门周围的交通模式大部分是由各种随机的力量造成的，而事实上它和那些汇入凯旋门的被过度管控的道路相比，反而是一种高秩序的表现。

然而，我们那急不可耐的性格让我们急于追求秩序和平衡，而当我们没有立刻看到这样的秩序与平衡时，我们会强行地达成它。在我们不耐烦的态度中，有这么一个我们没能看穿的明显的事实，那就是：我们正在用死板的规章制度和等级体系来尝试控制已经处于平衡之中的事情；在这个过程之中，我们颠倒了事物的本质，由此得到了和我们想要的相反的结果。

当我们这么做的时候，我们所展示的只是一种比黏菌更低级的智慧。斯蒂夫·B·约翰逊在他2001年的著作《兴起：蚂蚁、大脑、城市和软件的互联生活》（*Emergence:The Connected Lives of Ants, Brains, Cities and Software*）一书中，讨论了20世纪60年代米奇·瑞斯内克关于黏菌的研究。事实上，黏菌并不仅仅是地板上那一群蠕动着寻找食物的生物；而是大量的单细胞微生物，它们为了一个更大的目标而共同工作。换句话来说，黏菌表现出了一种人类往往达不到的群体智慧。

不过，当你明确地知道该去哪儿找，要找到什么的话，那么，你能找到完全相反的例子：当我们对一些事情听之任之，仅仅提供合适的环境背景时，那么和“共享空间”一样有效的自组织经验就会自然而然地产生。

没有政策的政策

丹尼尔·平克在《每日电讯报》2010年版的专栏里指出，位于硅谷的在线影片租赁公司——奈飞公司（Netflix）所采用的休假政策“大胆得过于简单，简单得过于大胆。带薪员工可以在任何时候申请任意时长的休假。没有人——普通员工或是经理——会记录休假日期。换句话说，奈飞公司的休假政策就是完全没有政策”。

在奈飞公司，实际情况并不是一直这样的。2004年时，奈飞公司用传统的休假政策来应对员工考勤：每个人每年都能得到固定天数的假日，你可以休假用掉它，或是利用假期来工作，以得到额外的收入。

“不过，有些雇员意识到，这样的休假安排方式和员工完成他们的工作的方式并不一致，”平克说，“毕竟，员工在周末也会回复邮件，晚上在家的时候也会在线解决问题。既然奈飞公司没有追踪员工工作日的工作时长，让这些员工疑惑的是，为什么公司要追踪每个人每年休了多长的假期呢？管理层认为这一点说得很好。因此公司取消了这个休假政策。”

“规章、政策、条款等都是创意的杀手。人们在无拘无束的时候才能完成最好的工作。”平克引用奈飞公司信息交流部副总裁斯蒂夫·斯瓦西的话：“如果你花很多时间来计算你花了多少时间完成工作，那么在计算时间时你就没有作出任何的创新举动。”

没有议程或专题的会议

对于大部分的商业组织来说，在举行安排紧凑的会议、外出静思会以及行动计划会议时，严格遵照议程表和日程表是一种正常的做法。会议和公司峰会充斥着各种对着稿子讲话的现象，会议给问题画出大纲，人们被各自分派任务。通常情况下，很少有为了一个共同目标而努力的集体思想和行动能被付诸实施。与会者一般都会同意的是，这些会议里最好的部分发生在休息时间中的非正式会议。这时，人们互相有了联系，建立起新的关系，并且分享着让他们最富有热情的内容。

管理会议最有成效的办法之一，是通过一种名为“开放空间技

术”（OST）的途径来利用这样的社会活动，并以迎接复杂的挑战为目标。“开放空间技术”这个名称其实有些用词不当，因为“技术”在其中毫无意义。事实上，在一场运用了开放空间技术的会议中，不存在任何正式的演讲、议程、大会发言人或是专题讨论会，也没有任何形式的贸易展示元素。取而代之的是，会议的内容由与会的人员定出，会议的要求是，如果你参与这次会议，那么你必须对这次会议的主题有热情，并愿意为这样的热情所激发的行动负责。和会议主题相关的那些引人关注的问题会被提出来，从一开始就被贴到墙上，然后与会者们去为他们预定好的指定地点入座。

有了开放空间技术，会议所运用的自我组织原则有这些：（1）所有与会者都是恰当的人，（2）发生的任何事情都是唯一且合理的，（3）会议无论何时开始都合理，（4）会议在该结束的时候结束。

有这么一个简单的规则，被称为“双脚法则”，从本质上来说就是你得让你的双脚来投票：如果你发现自己没有学到什么或者没有作出贡献，那你就得离开，去别的地方。这个规则看上去制造了一种混乱的表象，然而事实却完全相反。没有人有会议控制权；或者说，每个人都有控制权。这种不需要任何专门技术的模式被我成功地运用了几次之后，我可以证实，应用了开放空间技术的事件会令人十分愉悦、有创意，并且让人的思维变得活跃。

哈里森·欧文在1984年的时候创造了“开放空间”这个术语，他发现，使用无议程、无主持人的集会形式来让一大群各种各样的人投入到一个复杂问题中时，效率会变得更高。他这么记录道：

> “你的困惑是，开放空间是如何运作的？很好，它十分简单。我需要召集一个大型会议，而我没什么时间。我喝了一杯饮料，想着我该怎么办。当我喝完第二杯饮料的时候，对我来说清晰的想法是，我们应该做的就是围成一个圈，因为这就是人们聚会的方式。接着，我们要弄出一块告示牌，这样就能记录下大家想要讨论的话题。我们还需要定下时间和地点，这样他们就能按时到达。之后，我们就开始干活。想到这些，我的鸡尾酒正好喝完了。而所谓的开

放空间就是：围坐成一个圈，竖立一块告示牌，预定一个场地，然后开始干活。这种方式在世界上124个国家里大概被运用了二三十万次，而我甚至怀疑，在你能想象到的任何场合它都被使用过。在波音飞机的重新设计过程中，我就用过这种方式。在中东，它被用于让冲突的多方聚集起来；我做过类似的事情。印度的牧羊人用这种方式建立农业合作关系；还有成千上万的运用开放空间的例子。”

没有办公室的工作空间

就连“共享空间”这个术语都被共享了。多伦多的社会创新中心（CSI）用这个术语来定义由它创立的社区工作场所。这个国际知名的中心把社会创新定义为“为了公众利益的想法”，并把注意力集中于创造新的空间来促进和支持社会创新。

社会创新中心的出版物《为了社会创新而共享空间》中写道：“人们开始越来越多地意识到，我们所面对的问题对于个人来说太复杂了。共享空间联系着多样的组织和个人，给予他们合作沟通的机会，分享知识并发展系统的解决方案来应对他们尝试解决的问题。共享的工作空间本身就是一项创新，它是一种全新的工作方式。传统工作模式的结构是，不同的组织被分开，负责各自不同的任务。他们或许在某一点或者某些点上都能做得很完美。但无论如何，这都不是一种应该普及或是令人满意的模式。工作的本质在于改变，改变要从工作场所开始。”

换句话来说，社会创新中心为社会创意的产生提供了条件和背景，它利用的空间与城区设计，以及开放空间技术有着相同意图：让人们在这样的空间里觉得舒服，帮助他们与其他人在从事同一件事时发展合作关系,这样一来，互益的交流就得以产生。

其中的理论是，一个在设计时就周到地考虑到“合作”的工作场所可以创造出一个社区，而“社区能够带来创新，因为一个由各种有创意的、忙碌的人们所构成的社区可以驱散工作中的混乱状况，让你能从新的角度来看待老的问题，并且帮助你找到创造性的方法来解决问题。”

没有领导的管理

如果你搜索一下YouTube视频网站并观看“谁需要领导？（Who Needs Leaders？）”这个视频，那么你能从中看到《复杂适应性领导能力》（*Complex Adaptive Leadership*）一书的作者尼克·奥伯伦斯基。在视频中，尼克很快地将错综复杂的状况安排好，并展现了紧急自我组织的力量。尼克让一些参加试验的人分散地站在一个大房间中，并要求他们根据一个非常简单的规则进行自我组织：不出声地选择另外两个人，并站在和两人距离相同的地方。

这群人一开始行动的时候，场面十分混乱，然而一种固定模式迅速形成，在不到一分钟的时间里就建立了平衡。尼克祝贺了他们，并问道：“如果我让你们其中的一人负责指挥，那么情况会变成什么样呢？”房间里爆发出一阵笑声，视频结束了。

现在你应该知道他们为什么会笑了。这个试验的确是一个不错的练习，并且充分地印证了精简的第二条法则，为此我联系了在英国办公室工作的尼克，并且最终和他进行了谈话。

“他们笑是因为他们自己知道，如果有人试图指挥或者管理那个过程的话，他们是不可能这么好地完成我要他们做的事情的。”尼克证实说，“那是一个极度复杂的试验，却不用依靠一个指挥者。说真的，如果有人来指挥，那会花更久的时间，或许最终根本无法成功。然而，很多领导者试图做的事情，正是从大局上进行过度管理，领导者错误地认为，他们在白纸黑字上看到的组织图描述的就是现实。这个世界根本就不是那样的！这个世界是由内部关系、悖论、自我组织和自然发生的事情所支配的。”

换句话说，传统的领导机制试图去做的和传统的交通规章制度要做的一模一样，领导者的角色和交通警察相同。

“老子说，太上，不知有之……功成事遂，百姓谓我自然。”尼克总结道。

这个世界是由简单规则驾驭的

最简单的规则能够缔造最有效的经验的原因在于，这个世界都是由简单规则驾驭的。然而在我们错误的观念中，我们认为我们自己有着更好的答案，我们不断地违反这些规则，最终的结果几乎总是不利于我们自身。历史上杰出的思想者毕生都在思考和解释自然的规则。对于那些自然规则的忽视使得我们的创造力被扼杀，我们的效率也因此被遏制；如果我们了解并利用了这些简单规则，那么它们会变得强有力，并令人惊讶。

有一个被称为“shizen”的禅宗美学原则，它的意思是“自然”。运用“shizen”的目标是，在保持“自然”和保持“不自然”之间形成一种平衡——即不假装、不玩弄诡计、非被迫的平衡，然而这种平衡显露的时候，它看上去更像是有意的，而不是偶然或是随意产生的。

共享空间就是一个关于“shizen”的例子。

我的观点就是如此：无论你想要解决什么问题，首先要寻找自然的模式和规律。如果你一开始没有发现它们，那就试着移开那些可能遮蔽自然模式和规律的明显事物，就像本·汉密尔顿-拜利耶设计共享空间时一样。之后，将它们融合到你的解决方案中去。

精简的第2条法则是自然的。当我们在创造，设计或建造任何东西的时候，我们都需要将它记在脑海里。

精简大师们的剪影

规则最少的艺术节

威廉·C·泰勒

人们倾向于使事情变得比它们的实际情况更复杂。当我们想要成就一些大事、创造一些重要的东西或是设计出一些让人印象深刻的作品时，我们会为此强行制定详细的规则，分配无止尽的任务，指派一个负责人来监督进展。这正是这个世界运作的方式，对吗？其实这是错误的，一些简单、精巧并且深刻的设计原则就可以释放出

汹涌的创造力。

从1947年开始，著名的爱丁堡国际艺术节都会于每年的8月份在苏格兰首府爱丁堡举办。爱丁堡国际艺术节是世界上最大的艺术性集会，包括了258个集会场所中举行的2 542场演出，将近42 000个节目，参加演出的人员数量多达21 192。

爱丁堡国际艺术节这项活动是一个很能令人信服的案例，它所揭示的现象在于，没有受到过多限制的人们在少量简单规则的约束下，可以实现令人惊叹的成果。

事情是这样的：爱丁堡国际艺术节没有任何负责人。艺术节的普通工作人员并不能决定由谁来参与演出，也不安排演出地点，他们完全不会对艺术节的表演有任何影响。这里没有艺术大师、没有艺术节委员会，也没有任何形式的管理者。但是，每年都有一群非凡的表演者聚集于此，为艺术节指出一个新的方向。

那么，引导艺术节正常运作的要素是什么呢？是参与、创造力，以及融合于其中的竞赛精神。爱丁堡国际艺术节是一个由表演者的兴趣、演出场所、观众和媒体所共同驾驭的自组织活动。任何人都有登台演出的资格；你需要做的，就是去找250多个表演场地中的一个，在那里举办你的演出。接着，你得说服观众来看你的表演，而不是观看那些同一时刻在其他地点举办的演出，你还得说服媒体和评论家来为你的演出撰写评论，整个艺术节就是这样一个模式。换句话说，演出的参与者——即艺术家和观众——才是“管理”艺术节的人。

想让你的团队更加具有竞争力吗？那就最大限度地为成员们提供与公司之外优秀人士协作的机会吧，这能够鼓励团队成员主动去和别人竞争。

爱丁堡国际艺术节员工的工作就是，以最少的必要手段来举办这场艺术盛宴。正如爱丁堡国际艺术节的艺术总监保罗·古德金对我说的：“我们最不想做的事情，就是决定这个艺术节的举办模式，我们并不想在后台操控这个活动。我最重要的职责，就是保证活动的参

与者们都是艺术家以及观众。一直以来，我们都尽可能少地制定各种规则。”

威廉·C·泰勒是《快公司》杂志的创办人，也是畅销书《颠覆性创新》（Practically Radical）的作者。这个故事就来源于他的《颠覆性创新》这本书。

团队的“两个比萨”原则

布拉德·史密斯

创新是我们一切行动的核心。我们努力地工作，以确保我们的开发人员拥有足够的自由和注意力来完成目标。随着这些年的成长和发展，我们体会到，当你想要构建创新的文化氛围时，往往能通过精简达到最好的结果。

团队的规模和业务范围并不总是通往成功的关键。事实上，事与愿违的情况经常在这两方面发生。员工在工作时会有注意力不集中，好的创意很难被发掘的问题，而且，即使这些问题都可以被克服，他们也会碰上领导力的瓶颈，被俗套的公司理念阻挠。

这就是我们要采用精简的方式进行创新的原因。通过构建精简的结构，我们得以移除那些阻碍个人发展和创新的绊脚石。

我们开始实行“两个比萨”原则，它的意思是，我们开发小组的人数不能超过两个比萨可以喂饱的人数。维持小规模的团队能让团队保持灵活，并能够快速地作出决定。

此外，我们还要确保团队有着清晰、具体的规划。如果你尝试去解决过多的问题，那么结果往往是一个也解决不了。我们要保证小规模的团队密切关注客户具体、现实的需求。通过精简业务范围，团队的工作重点高度集中，这就让我们的创意产品和服务拥有真实而持久的价值。

另外，本着简约的原则，我们鼓励开发团队来设计一个尽可能小的试用产品，并尽快交付给客户：开发团队设计出产品原型，但是不进行试用或者改进，而是通过客户的反馈，让客户加入开发过程中来。与试图一次性解决所有问题相比，我们更注重产品的开发速

度和不间断的试验。我们得到客户的反馈之后，反复加以改进，直到我们的产品能让客户满意，并能改善他们的生活。最终，它还推动了公司的成长。

保持精简的工作流程并不容易。当你的公司愈发壮大，这个原则就变得愈发难以坚持。你需要用清晰的工作重点和严格的纪律来维持它。通过在创新中运用精简的手段，我们缔造了一个自由而富有创意的工作环境，它帮助公司不断地发展和成长。

布莱德·史密斯是财捷集团（Intuit）的总裁和CEO，这家公司的名字经常出现在“最受赞赏的科技公司”和“最佳工作地点”的榜单中。

功能越简单，大家越感兴趣

柯伊·维恩

自从苹果平板电脑上市以后，很多有趣的事情发生了；而且，这些事情很快就变得无处不在。似乎在突然之间，对艺术一窍不通或是那些天赋不受认可的人们都在苹果平板电脑中安装了艺术类的应用程序。很多软件开发商似乎也发现了这一点，随后，越来越多的艺术类应用程序开始出现。

你或许会觉得，这种由市场、设备和软件一起制造的现象会催生很多新的业余艺术家，但是这样的事情并没有发生。艺术类应用程序一度非常流行，但是大部分人只是试用了一两次就抛弃了它们。

为什么会这样呢？这些应用程序的确是现实世界中强有力的艺术创作工具，但是这些应用软件没有一个具有社交功能。旧的观念认为，艺术创作是一种孤立行为，然而这些程序并没有对这种观念作出任何挑战。对于大部分并不把自己当作艺术家的人来说，如果个人的创作核心历程维持着孤独的状态，那么想要保持创作的动力是很困难的。

一次社交型的艺术创作体验，可以带来极大的改观。社交型的艺术创作体验允许成千上万的苹果平板电脑用户进行艺术创作——从中得到乐趣——甚至在他们发觉这是艺术创作之前。

这就是Mixel应用程序背后的灵感，它是一个为苹果平板电脑设计的拼贴画社交应用，由我和我的同事于2011年11月发布。在刚开发出Mixel的时候，我们意识到：当前所有的艺术应用都无法激发业余艺术爱好者们的兴趣，因为它们的功能太强大了，它们只不过是复杂而又功能繁多的电脑软件在苹果平板电脑上的版本而已。

在设计Mixel应用程序的初期，我们就意识到，它不能拥有太过强大的功能，所以我们必须有意地设计一个简单易用，甚至略显粗糙的应用程序。在产品测试的初期，我们捕捉到一些有趣的发现，这些发现让我们确认了对于创意工具的态度：程序的不精确性是有解放性意义的。没有人在使用Mixel这样的简单工具时，觉得自己正在做错误的事情。Mixel工具是如此的粗糙和不精密，以至于人们相信，它真的不会再有错了。

这个意义深远的见解，帮助我们获得了独特的成就。我们决定不去开发一个带有大量功能的程序，相反的，我们打算寻找一些机会，利用程序上的战略遗漏和刻意的限制来解放用户，激发他们的创意。这帮助他们摆脱了花费几个小时的时间来创作“精品”的诱惑，让他们将自己的创意投入到几分钟就能完成的简单作品里去。

这样做的结果是，Mixel成了大量业余艺术爱好者的社区，这些艺术爱好者通过几乎毫无限制的自我表达，尽情地挥洒他们的创作灵感。这是在更强大、精确的软件用户群体中永远都不会发生的事情。

柯伊·维恩是苹果平板电脑应用程序Mixel的创始人，《纽约时代周刊》前设计总监。

清理工作流程中的阻碍

约翰·舒克

20世纪80年代中期，在日本丰田市丰田元町工厂的一个加工焊接车间里，我参加了我的第一次持续改善研讨课，这个研讨课持续了3天，而且我几乎都没有时间睡觉。课程运作的方式是，你得从观察车间操作的实际情况起步。接着，你需要在8个小时的工作时间确认

不同的岗位或是机器的不同状况。简单用餐以后，你还必须确认晚班的工作状况，这也将耗费你晚班的大部分时间。

接下来，课程中有趣的部分开始了，你得想出一个改善方案：怎样让工人的工作变得更轻松；怎样去消除多余库存这样的浪费情况，或者怎样去解决一个反复出现的质量问题。在这个阶段，经过仔细的观察和记录，大量的想法开始涌现出来。课程的这部分永远是最有趣和充实的。

然后，难点来了：你得在不搞砸工人们工作的前提下测试你的想法和改善措施。当然，你脑中涌现出来的任何一个想法都无法顺利实现。有时候，工人们会立刻告诉你："不，那样做可不行。"有时候，我也设计出了不错的试验，但是最终结果没有任何区别。像这样不间断的尝试和碰壁一直持续到第二天的夜里，期间我没有任何睡意，完全没有。当第三天的黎明到来时，我已经精疲力竭了。这次研讨课的经历教会我如何坚持不懈、保持耐心。

我们致力于提高产量，也就是研究如何才能生产出更多的产品。如果不让工人们加班就无法达成这个目标的话，那么公司的预算就会受到影响，我们自己的心态也会受到冲击，因为我们知道，更多的困难还在后头。如果我们想不出真正的解决方案的话，那我们不得不继续加班。

研讨课逐渐接近尾声，然而课程的导师仍旧对我们提出的大部分想法不满意。最后，他问道："既然你们所要做的只是清除影响工作效率的阻碍，那么你们为什么还要费心地去寻求更多阻碍呢？"

这句话引起了我们的注意。"看看工人们那些多余的走动，"他说道，"为什么你们不想办法消除它？再看看那些不断起降的存货。你们想不到办法来免除那个过程吗？接着看那没完没了的等待。为什么你们不想办法来清除阻碍，来让工作流程变得更顺利呢？"重点在于这句："你们完全可以通过减少工人繁杂的工作，以便他们更轻松地工作。"

当研讨课结束的时候，我问导师，为什么他不在一开始的时候就

告诉我们这些。“我没有告诉你们任何东西，”他回答道，“我只是简单地把障碍物从你们的思维里移走。而且，如果你们没能向我展示出这些干扰你们思维的障碍，我是没法移走它的。”

约翰·舒克是美国精益企业研究所的主席和CEO，也出版过一系列书籍，包括《学以致用，管以治学》（Learning to See and Managing to Learn）。

“不管不问”的惊人效果

鲍勃·哈里森

1991年，我在加利福尼亚州科罗纳多担任中尉警官，并负责指挥部门的巡逻队。科罗纳多坐落在一个半岛上，面对着太平洋，和圣迭戈之间由科罗纳多海湾大桥相连。这是一个独特的位置，美国海军太平洋舰队的航空母舰从这里驶出；1908年的时候，弗兰克·鲍姆在科罗纳多酒店里写出了《绿野仙踪》这本书。

每年的7月4日晚上9点，科罗纳多会有烟火表演，和海湾另一边的圣迭戈市的烟火表演相呼应。每年都有多达35万名观众在科罗纳多的海岸上欣赏演出。科罗纳多警察局的全部45名警官都会出勤并管理现场。烟火表演在大约9点30分时结束，而在之后的两个小时里，最重大的问题就是观众离开时造成的交通堵塞。

和其他城市里的警察一样，科罗纳多的警官们往往都会被分派到指定的交叉路口，将信号灯全都改成红灯，然后手动指挥两条主干道上的交通。这个令人疲惫的任务十分危险，交通事故频繁发生，车流会陷入停滞，这是任何警官都不想被分派到的任务。

我认为，一定有更有效的方法来解决演出散场时造成的交通大堵塞。在一场和交管人员的会议中，有人半开玩笑地说，我们应当“早早回家”来避开这样的大堵塞。然而，这句话让我豁然开朗：为什么不能真的这样试试呢？如果我们不去指挥交通，结果会怎么样？如果我们只是监控道路现场，只在必要的时候疏通现场，而让那些驾驶员用合适的方法开车，那又会怎么样？

1991年7月4日，我们真的这么做了。所有的警官仍旧被派到重要

的十字路口，但是他们不再指挥交通。到那天很晚的时候，既让我们惊喜又让我们觉得好笑的是，往年需要1.5个小时才能疏散的车流，这次几乎花费的时间是同样的。1992年的时候我们又试了一次，结果仍旧如此。到了1993年，我们干脆让警察们站在离十字路口更远的位置，只在显示屏前进行监控，结果，疏散的时间甚至还少了5分钟。

至今，我们仍然沿用着这种“不管不问”的方法。有时候，你所能做到的最好的事情就是静观其变。

鲍勃·哈里森是加利福尼亚治安管理标准训练指挥学院的退休警长，该学院的课程专为有抱负的警官们开设。

“停止”你一半时间的工作

尼克·奥伯伦斯基

在我的工作中，我运用了一种缩写为“KISS”的管理方法，即“保持（Keep）、增加（Increase）、开始（Start）、停止（Stop）。”

在我第一次向很多和我共事过的管理者介绍这种方法之前，他们几乎都会将一半的工作时间用在各种不那么重要的事情上。“KISS”管理方法中最难以定义的就是“停止”：我们都倾向于认为手中从事的工作是重要的，不愿停手。然而事实上，“停止”这些工作往往可以带来更好的结果。只有这样，所谓的停工可以应用在个人、团队或者组织的身上。它们看上去可能微不足道，但是就和蝴蝶效应一样，经常会收获一个“不相称”的积极结果。

记得在我工作过的一个制药公司中，公司撤销了原先制定的繁复的开销政策，取而代之的是一个简单的规则：员工可以签字申请使用公司资金，但是必须将这些开销、费用登记到公司内网的一个网站上。

换句话说，公司的管理层就此将所有的开销透明化，使得每一位员工都可以看见。于是，为了能够降低看上去过高的开销，人们自发地分享最佳的节省开销方案，并互相比较、竞争，最终使得公司的开销数额得以减少。这是一个相当不错的自动调节手段。

我最喜欢的故事则和一个保险公司有关，这家公司的CEO邀请了一个非常忙碌的营销主管加入公司的改进小组，这位营销主管每周只需出席小组一天。然而，这份邀请出于某些原因却让营销主管非常生气。

一段时间以后，我遇到了他，并问他生气的原因。营销主管告诉了我在和CEO谈了加入公司小组的事宜之后，他回到了自己的办公室，发现公司的人翻看了他的工作日志，为了让他一周腾出一天的时间，有人在工作日志中删除了一些本应该他完成的一些工作和需要参与的会议。

我没能理解其中的原因。到底是什么让他这么不高兴？

他的回答是："没人注意到我没完成那些工作，也没人注意到我没办法去开会。"

尼克·奥伯伦斯基是一个主要在英国工作的领导力培训顾问，也是《复杂适应性领导力》一书的作者。

应对休假申请的精简法

丹·马柯维茨

几年以前，我管理着一个7人小团队。

我们的公司有一本很经典的人力资源手册，其中充斥着各种让人心烦意乱的规章制度：你可以获得几天假期、这些假期是如何获得的，还有你什么时候可以使用这些假期。

对于员工休假这件事的管理，的确很麻烦。人们得向我提交请假报告，接着我得把这些报告交到人力资源中心。对每个人来说，在流程中的等待过程实在太漫长了。我们还有更多重要的事情要去做，我们也不可能总是根据要求来提前填好这些请假单。作为产品市场营销者，我们经常会进行大范围的外出活动，这让我们难以提前填表并交付申请。

之后，我决定，应对请假申请的最佳手段就是干脆忽略它。

我告诉我的团队成员，只要他们完成了自己的任务，我就不会再管他们每年休了多少天假。毕竟，如果他们可以令人满意地完成自

己的任务，那么每年让他们休三四个星期，会让他们工作起来更有动力。

我对他们说，我相信他们判断自己每年应休假期的长短的能力。我觉得如果公司可以相信他们管理生产线的能力，那么我当然也可以相信他们管理自己假期时间的能力。我唯一的要求就是，在他们打算休假之前，一定要事先通知我，以防休假时间正好与工作任务上重要的截止日期相冲突。

这个办法确实有效。我从大量的请假申请单中解脱出来，团队成员感觉自己受到了重视，他们通过假期的旅行休养生息。最有趣的是，团队成员的实际休假时间反而缩短了。

我花了不少时间才搞清楚其中的原因，不过原因其实很容易说得通：当你被告知可以休10天假时，你往往会立刻想方设法地把假期延长到11天——你试图打“擦边球”并试图挑战规章制度。不过，如果你被告知在不滥用这个权利的前提下，根据自己的最佳判断想休假多久就休多久的话，那么这反而会成为你最重的负担。

我们团队成员的注意力从如何挑战公司制度转移到了如何不辜负自己肩负的那些责任。

团队成员的工作完成得相当好。

丹·马柯维茨是时光倒流管理咨询中心（TimeBack Management）的创始人，这个机构是美国精益企业研究所的成员之一，他还著有《单人工厂》（A Factory of One）一书。

管得越少，管得越好

约翰·亨特

在我职业生涯的初期，有一位上司问我，为什么我在工作时间没有工作。我没有坐在办公桌前：没有看书，没有敲打我的键盘，没有打电话，也没有开会；我看上去只是坐在角落里发呆。显然，这是在浪费时间。我对上司解释说，我在思考。

人们越忙碌的时候，思维越容易变得多产。大多数的管理者就是这么认为的。给自己的一整天都排满各种活动以凸显自己在工作中

的活力和努力程度，这样做法好像挺吸引人的。然而，人们本来就很少有时间来作一些思考，如果把一天的日程都排得那么满，想要有时间思考就更困难了。

每个人都会同意，花点儿时间进行思考是明智的。但是，我很少发现管理者们会给予这样的思考时间以优先权。管理者们会觉得思考很有价值，但是他们的日程表排得如此之满，以至于自己根本没办法挤出时间来思考。结果就是：人们只是为了忙碌而忙碌。

我永远不会忘记的是，自己刚成为一个软件开发团队的管理者时学到的教训。软件程序员们似乎都懂得思考的重要性。其中一个秘密在于，成功的编程需要深入而不受打扰的思考。

当我在管理软件开发团队的时候，工作的重点就是放任他们四处遨游的思维。我最重要的任务就是确保团队成员对于公司的商业目标和优先事项有一个清晰的认识，接着就是完全不再打扰他们，让他们自己完成要做的工作。

我所要做的大部分事情只是简单的倾听、观察和思考，偶尔也要作出一些决定，行动并不是最重要的。我的目标是尽量减少自己对他们工作的介入，只有当我插手其中就可以优化整个工作流程的时候，我才会那么做。

我想要确保我的团队有一个能让他们获得成功的环境：必要的资源和时间，关键性的指导，不受不合理要求的束缚，承担风险的机会，以及在工作出现问题时能受到保护。

不过，我插手的事情仍旧比我想象的要多，我还在学习的过程中。通过更少的管理，我知道我会变得更有效率。

做得少一点，并且做得好一点。你会让事情变得对每个人都更好。

约翰·亨特是好奇猫有限公司（Curious Cat Ltd.）的创始人兼CEO，也是《管理事项》（Management Matters）一书的作者，他现在居住于马来西亚，并在那里工作。

小工具的大作用

赛斯・卡汉

我在很多年以前为世界银行工作过，世界银行想要提供一个全球性的知识管理系统，这在20世纪90年代的时候是一种风尚。

最初的成果是一种激进现实主义方案：那是一个大型的私营在线百科，有着所有文件、表单、机构讲座的目录，这一切都被扔到在线的数据库里，让员工们可以“很容易”地看到它们。

这一切都是失败的。即使在经过大量的资料收集和编纂工作以后，资料库里大部分的条目仍旧是空着的。当人们想要看看数据库里有什么内容时，他们往往什么都找不到。有过一两次这样的经历以后，人们受够了，于是再也不会用这个系统了。

技术部门的管理层没有意识到这一点，仍继续构建着这个数据库。最终，我的上司制作了一份标记颜色的图像，显示出各个空着的类目时，技术部门的管理层才发现了这个情况。问题是：该怎么办呢？

突破口就在一个为人们提供两种信息的小工具身上：一个集合了天气预报功能和新闻功能小工具。本来，它只是被当作一个小工具使用，并没有显得多重要。但是，它的使用频率却特别高。有大量的人会来到知识管理系统里使用这个工具。作为世界银行的员工，出门旅行是司空见惯的，而天气和新闻这两种重要信息对人们来说是不可或缺的。有了这些信息，人们就能了解旅行目的地的情况，也知道该带哪些衣服随行。

这个微不足道的小工具，最终拯救了整个知识管理系统。

那完全是一个灵光一闪的瞬间。我们决定把注意力集中在创造高质量的功能组合方面，而不再把知识管理系统的技术和超大容量当作重点。我们致力于组织特殊的活动，让人们聚集起来思考各种关键问题，或者是让他们能够以一种对彼此有益的方式互动起来。我们开始明白，这一切与知识容量无关，而与知识的创造有关。我们召集了一个关于知识的集会。我们根据不同的重要话题组织了不同的主题小组。我们注重于学习如何用富有成效的方式让人们聚集起

来，而不是尝试建立一个虚拟的国会图书馆。

即使是10年以后，其中很多小组仍旧健在。这些小组经历了机构重组、预算的涨落，甚至领导层的更替。

试图变得全面而无所不包，有时候并不那么实用。

赛斯·卡汉是畅销书《正确的改进》（Getting Change Right）一书的作者。

精简法则3
有限的信息能激发无限的想象力

一幅真正的艺术作品中的不完美之处使欣赏它的人成为艺术家。

——柳宗悦（日本著名民艺理论家、美学家）

苹果公司在2007年发布最早的苹果手机以及娱乐性的“我是一台麦金塔电脑（I’m a Mac）”商业广告时用到了它。戴维·切斯在开创性的美剧《黑道家族》最后一集中用到了它。吉百利在它那个名为“在空中”的商业广告中用到了它，这个广告在YouTube网站上像病毒一样扩散。好莱坞在电影预告片里一直用到它。阿加莎·克里斯蒂毫无争议的也是使用它的重量级人物。迈克·尼科尔斯在电影《毕业生》中著名的水下镜头里用到了它。编剧及导演J·J·艾布拉姆斯依靠它创建了自己奇迹般的事业。“进和出”In-N-Out汉堡店在菜单中用到了它。数独要依靠它，漫画书、纵横字谜以及短消息也是如此。列奥纳多·达·芬奇用它画出了蒙娜丽莎，保罗·塞尚因为它而出名。《纽约客》杂志在其流行卡通标题竞赛中用到了它。日本诗人藤原定家相信它是真正艺术的心脏。而在这所有一切之前，古老的中国园林都是围绕着它而建造的，而我正在用它来写作这一段落。

如果运气好的话，上面这一段话在你的脑海中引出了一个关于“它”的问题。假使你从我这些绝对笨拙的线索中没能搞明白“它”是什么，那么这些线索就算是一种不完整信息。禅宗哲学家将这称为“yugen”，意思是“微妙”，而它就是精简的第三条法则的重点：有限的信息能激发无限的想象力。

巧妙的残缺信息或是有限的信息能够让人创造出复杂的事物，引发人们的好奇心，并且提高人们对特定事物的期望值。“它”通过被我的朋友莎莉·霍格斯黑德称为“奥秘”的东西来施展其令人着迷的魅力。莎莉写过一本名为《迷恋》（*Fascinate*）的畅销书，因而她对于“着迷”这一状态略知一二。对于“奥秘”，莎莉有着这样的见解：

> “奥秘十分引人注目，人们会特地去注意它；然而它也很复杂，这使得人们一直对它保持兴趣。奥秘所透露出来的信息足以引发人们的好奇心，然而信息和线索方面的模糊又引发了各种问题。奥秘与我们调情，挑衅着我们的想象力，提示着各种可能性，在避免被我们抓住的同时又吸引我们向它靠近。奥秘给出信息，却不给出任何真正有意义的信息……奥秘让人着迷的原因就在于，人们无法成

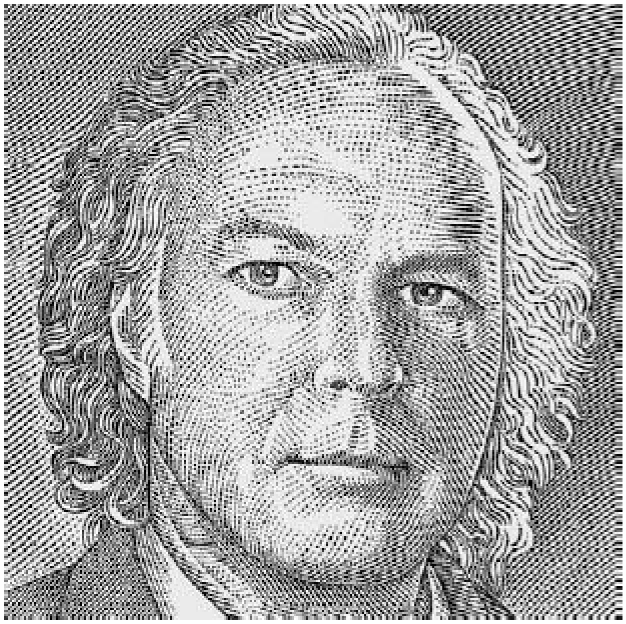
功地了解它……它是微妙并且难以破解的。奥秘吸引人们向它靠近，而从来不给予他们在寻找的东西。这注定是一个微妙的平衡，然而奥秘却成功地引导着这样的平衡，它就是魅力的体现。从新的商务议案到社交邀请等各个方面，奥秘通过吸引别人回头追寻更多信息，而给任何形式的关系带来一份期待和好奇心。”

莎莉说得真好。有了开头那个不错的段落，下面就让我来给你介绍一位大师，他的作品每天让超过2 000万的人着迷。

点状肖像画何以成为《华尔街日报》的标志?

如果你想要知道在飞机上坐在你前面4排的人是不是在看《华尔街日报》，你不必探出头仔细看，你只需要瞥一眼就知道了。这和报纸本身并没什么关系——你甚至可以知道别人是不是在用苹果平板电脑上阅读《华尔街日报》——而页面排版也没有什么真正独特的。你所要做的只是去看一眼那些版面极小而引人注意的名人头像。你肯定明白我所说的这些图像：它们由无数的小点构成，然而又显得绝对逼真。你不得不对它表示惊讶。《华尔街日报》上的肖像风格成为它的标识。这样的风格被称为“Hedcut”[3]，它由凯文·斯普劳斯于1979年创造。

下图就是凯文笔下的自己：



我敢肯定的是，你现在已经意识到你以为你看到的东西并不真正在画中，你看到的只是一个高级的手工视觉幻象。事实上，在画中出现的当然只是黑点和白色构建的空间，而这些精心画好的黑点之间的白色空间，才真正地促使你的大脑通过对过往模式的对照进行画面重组，并最终使之成为你想要看到的画面。通过最少的手段，凯文画出了极大程度上的细节内容，利用了格式塔闭合法则让你积极地投入对画面的思考中。而这个法则的内容就是，你的大脑会根据从以前的经历中获取的经验模式来将所见到的不完整事物修补完整。（在这一章的后半部分，我会提到更多和“闭合”有关的内容。）

凯文也由此激发了你的疑惑：这些黑点是怎么做到让你如此投入的？他让你十分费劲地意识到，这张图像与众不同，它不仅仅是一张普通的照片（那种你不会再去看第二眼的东西），它还包含了一些更有趣的东西，它们会促使你凑近一点儿，并仔细地再看一眼画面。无论你展示的是什么内容，让他人“凑近一点儿”才是吸引他们注意力的第一个目标。任何创作的终极目标就是要让人们花更多的时间去仔细观察、关注一个事物。

凯文让人们“凑近”了30年。他训练了一些艺术家，他们在《华尔街日报》上继续保留着这种艺术风格，让这个传统在他离开《华尔街日报》去开拓他自己的视野之后，还能继续保持下去。他的工作被《史密

森尼》杂志所提及，而他的笔也被收藏到华盛顿的新闻博物馆里。无数来自世界各地的人们试图复制他的工艺，并将之数字化，但是都以失败而告终。凯文的这种艺术只能以费劲的手工方式来进行创作。

我联系了凯文，并和他交谈了好一会儿以理解他的作画方法。像凯文这种标识性风格是一种很好的隐喻，它体现出的哲理是：有限的信息所创造出的画面，比一些完美、完整的画面更让观察者们难以忘怀。

“我是从高中的时候开始作画的，”凯文告诉我，“我记得，那时候我大约是15岁。我有一个比我年长一点的朋友，他在一个建筑办公室工作。他后来离开了那份工作，不过他带走了那一套全新的酷喜乐（Koh-I-Noor）钢笔，这些笔有着十分顺滑的笔尖。凯文了解我对于艺术和绘画的巨大兴趣，把这些笔送给了我。于是，我开始把玩这些钢笔。我能够画出一些极小、极精细的标识。通过点画法，你可以用笔尖将细节体现到极致。我基本上都是靠自学，而且我学会了如何用极小的标记、点和线来实现微妙的色调变化。这些钢笔的奇妙让我从此以后一直对它们爱不释手。我带着这些笔去了艺术学校。我那会儿要用这些笨拙的笔来创作各种各样的绘画。在艺术学校里，我的注意力集中于用点画法来完成蚀刻画和插图任务。画线条和蚀刻事实上要比点画困难许多，所以说在艺术学校的进修的确让我进步了不少。”

凯文之后进入了费城天普大学泰勒艺术学院，继续他那专业的点画技术研修。在他就读的最后一年，他花了一个学期待在罗马学习版画复制以及雕塑。结果，凯文爱上了青铜铸件，黏土模型和雕塑，并发现自己有着制作模型方面的天赋。1977年从学校毕业之后，凯文在道·琼斯公司找到了一份自由撰稿的工作，而这个公司正是《华尔街日报》的母公司。

“公司请我去纽约，和艺术总监进行一次谈话。”凯文回忆说：“我有一位艺术学校的室友推荐了我，结果我就在接下来的两年里给位于科特兰大街22号4楼的市场部门做兼职工作，任务是学习一些和报纸有关的商务工作，并做一些相对程式化的广告工作以及大量的机械和图像设计。我还记得，我花了很多时间来设计字母间距和字体，尤其是一种叫

作Helvetica的字体，当时它非常流行。再上面一层就是咖啡厅，而《华尔街日报》的编辑和记者则在咖啡厅上面的6层。作为平时工作的一部分，我们都会读《华尔街日报》，而我也在那个咖啡厅里结识了很多人。”

在那个时候，除了广告和极少数的插画肖像以外，《华尔街日报》从来不在报纸上使用图片。“《华尔街日报》是以从来不用照片而出名的，”凯文解释说，“唯一一次例外是，他们用了一张照片来展示泰德·肯尼迪在查帕奎迪克岛事件中的行踪。我记得，他们在南加利福尼亚州有一个专门的人来负责制作这些画像。他们把这些画像称为Hedcut。他在贝壳型花边板上用很软的铅笔作画，那是一种凹凸的、有鹅卵石感觉的画板。有一天，在咖啡厅中我遇到了《华尔街日报》的头版编辑格林·马普斯，我问格林能不能让我试着画一幅肖像画。我自己明白，我能够给他提供一些好的作品。我真的很想画插画，而不是我那会正在从事的平面设计。或许只是因为顺便，他答应我说可以。说真的，我只是在正确的时间和地点正确地出现了。不管怎么样，他们聘用我来画肖像画，而我也开始开发一种新的画风。我再次拿出了我所信任的笔，并开始进行画风方面的试验。这花费了我好些时间，主要还是因为当时的印刷技术。当我刚开始画肖像画的时候，每一幅作品能为我带来75美元的收入。最后，他们干脆辞退了原来那个艺术家，聘用我做全职工作；而我后来也开始训练其他的艺术家，他们必须是有天赋和技巧的人，并且必须有自律心——因为做一幅画要花费6~8个小时。”

在一些早期的试验里，凯文将点和线条都融合到画作里。其难点就在于头发和服装的表现。经过几个月的反复试验之后，他目前的风格——也就是点状画——成为主要的风格。“这经历了很多次的试验。”他向我解释说：“我一直在与那些扛着照相机试图曝光一切，结果反而抹杀了细节的人竞争，而我最后才发现，如果我把图像画得大一些，大约有7.6~12.7厘米那么大，之后再将它缩小1/3，使它和报纸上半栏的宽度相符，那么我就可以通过正确的对比来展现出那种立体效果。我可以得到我所想要的视觉冲击力、微妙的差别以及精妙之处。”

我问凯文，既然《华尔街日报》现在已使用先进的多媒体技术来印制刊物，为什么他仍旧认为这些肖像画能保持魅力，并吸引人们的注意。“我认为，点画这项技术在《华尔街日报》上运用得很成功，因为它表现出了一种雕塑的艺术感，就像它在证券和货币中的表现一样。它非常小，即使今天的《华尔街日报》布满了各种图片，人们也还是会去感受其中的艺术魅力。我觉得绘画是优质的表现手段，就像华丽的珠宝一样。点绘画作里的细节部分，以及一个由小的黑与白的点和线创造的独特的真实画像能让人产生好奇心，并吸引人靠近进行观赏。这些因素让这种艺术形式得以与报纸上其他各种分散人们注意力的东西区分开来——例如那些全彩的大幅照片和广告等。”

凯文于1987年离开了《华尔街日报》，前往新泽西州的松林泥炭地带。在那里，他把他冬天的时间花在一张能俯视咸水湖的制图桌前，继续创作点状画。他还有一半的时间都花在长岛，在那里，他拥有一座夏日小屋。“我的一天开始于早上10点，到晚上11点我才入睡。”他告诉我说：“做这些东西要花很长的时间！”

点状画创作揭秘

那么，绘制点状画的过程到底是怎么样的呢？我很好奇，于是我问凯文介不介意将我作为绘画主题，向我展示作画的所有关键步骤。

一切都得从一张好的相片开始。“我需要的照片必须成像清楚，对焦清晰到位，要能提供足够的高低、对比细节来让我着手作画。”凯文说：“我的很多客户都发来照片，要求我画出对应的点状画，我不得不说，那很有挑战性。那些照片的尺寸都太小了，分辨率也很低，有些是在照相馆里用直射光线拍摄的照片，消除了所有的高光和暗光、阴影以及那些让一个人看上去真实的东西。最好的相片都很简单，它由一个好的照相机在自然光线下拍摄完成。我让人们去窗边站着，另外让人给他们拍照。那比在摄影馆摆姿势拍的照片要逼真得多。”

凯文的绘画设备很少：绘图者专用的自动铅笔（HB笔芯）、橡皮、针管笔、墨水、高质量的画笔、一些白色的设计者专用的水粉颜料（用

于对付任何必要的调整）、描图纸、插图纸板、扫描仪、电脑和Adobe Photoshop软件。第一步是扫描照片，将它放到Photoshop软件中去，并把它转化为灰度图，接着对照片进行特定的调整，修改照片尺寸并进行裁剪。





“我打印出灰度图，并将照片的内容通过描图纸描到插图纸板上。”凯文解释说：“对于我来说，从这步得到的轮廓就像是引导我作画的指南。一切都得靠手工来完成，一笔一画，用钢笔来完成。

接着，凯文开始一步一步、一丝不苟地将黑点画到插图纸板上去。服装，头发和眼睛是最有挑战性的，因此凯文首先将注意力集中在这些方面上。“把那个框架搞定，”他说，“然后剩下要做的就是将黑点连接起来。”在接下来的几页里，你可以看到他是怎么做到这些的。





“想要创作一幅这种风格的高质量肖像画，关键就在于黑点分布的结构。”凯文告诉我：“为了创造那种色调效果，我将那些记号排列成一个网格矩阵。我们这些点画艺术家都有着不同的视角和质量水平。我知道《华尔街日报》的人现在在置于光盒上的薄纸上来完成那些作品。这是我永远不会做的事。我的标准流程是将图像描画到插图纸板上去，然后用墨水加工，同时不停地参考原来的照片。”







上面就是6个小时的辛勤劳作之后的成品。如果这幅肖像画要上《华尔街日报》（当然我这种情况是不可能的），那么它会被缩小到大约为原画1/3的尺寸，使得它能被嵌入到大约2.5厘米宽的报纸栏目中去。在下面，我把原画和点画放在一起。忽略掉我们要讨论的主题，看看哪一幅画更有趣一些？哪一幅画让你想要凑上前去更仔细地看看？哪一幅画让你的思维更活跃？





这段经历让我发现了一些十分有教育意义的地方。如果你能够以抽象的思维跳跃，来观察这样的画作是如何被你当作一项挑战去欣赏的话，那么我相信你会在这幅画的表面之下发现一个关于精简的创新途径，它通过最小的艺术手段达到了最大的艺术效果。

从凯文的点画中所能学到的第一件事就是：做任何事情都要依靠正确的开端。良好的开端是关键所在，一个细节清晰的开端能够让你清楚地看到这件事情的结局。不过在生活中，情况往往不是这样的。人们没法识别“成功”这件事，因为他们并不知道成功是什么样子的。这就是为什么每个人都在讨论事情的主体部分。没有了这个主体部分，想要在一件事情上保持全身心投入就会很难，因为用比喻的手法来说，我们每天的工作就好比画出那一个小点。要想把这些点连接起来，我们都会需要一些指导。这么说来，如果我们没能达到做一件事情的目的，那么我们通常可以将这种情况当作思维里的明显缺漏。图像将右脑与左脑联系在一起，帮助我们更清晰地看到这个创新途径。

第二件事关乎创造的实际过程。当你在创造一个新的事物的时候，旧事物的一些部分就被毁灭了。然而，有些事情是不会改变的。在凯文的工作过程中，原始照片的几乎所有细节都被移除了：所有的一切，除了用于定义一个人的轮廓以外。在商业、工作和生活中，这个框架常常是由核心价值和人生目的组成的。最终结果的完成、实施方式经常是会有变化的，这就是有创意存在的部分。而不变的东西定义着我们本质的东西：我们代表着什么，我们为什么存在。

第三件事关乎工作的纪律性和渐进性。如果你上网搜索一下，你总能找到很多人尝试模仿凯文的画艺，但是都以失败而告终的例子。在进行这种尝试时，这些人并没有相应的天赋和技能，也没有付出创作艺术作品时所必需的痛苦努力。他们试图免去作画的特殊技术，这其实是错误的。他们想要通过简单地敲几下电脑键盘，一下子就得到最后的结果。他们想要通过外来的帮助得到结果。他们想要省去过程中的艰辛努力，来得到突破性的效果。在很多情况下，我们就像打棒球时追求着满垒时的本垒打，而放弃了能让我们上垒的地滚球。任何领域中的创新和

革新都和投入程度有关。最终，所有小的努力汇聚起来，产生了新奇的结果。在工作和生活中，我们过多地在脚踏实地和大突破之间作出了错误的选择。事实上，选择任何一项都没有什么关系。重要的是，要通过一步一个脚印来达成质的飞跃。凯文的工作系统地说来就是，通过一个个最小的步骤来达成最大的效果。如果每个人都采用他这样的基本创作手段，我们就不必疲于应付生活中过量的一切了。

我从中学到的最后一点和创作技巧有关。我问凯文，他是否经常会眯着眼睛看东西。我是很严肃地在问他。前田约翰在《简单法则》一书中，是这么提到“眯着眼”的：

> “世界上最好的设计者们在观察某物的时候都是眯着眼的。他们眯着眼，从小的角度来看整体，以求发现正确的平衡。眯着眼睛看这个世界吧。通过看更少的部分，你能够看到的其实更多。”

读过上面这些内容以后，我就开始使用并发展我自己“眯眼”观察的能力。在我所作出尝试当中，不管我面对什么样的事情，“眯眼”都成了一种特定的技巧。有时候只是字面上的眯眼，有时候是一种比喻的说法。比如，当我投身于战略开发时，减少我所要关注的各种事项能够帮我看到更广阔的蓝图；当我在为目标和计划排列优先级时，它又能帮助我集中注意力；当我处于写作、发言和培训的痛苦之中时，它还帮助我创造视觉和语言系统。

“我绝对是要眯眼的，我的皱纹和近视眼镜证明了这点。”凯文开玩笑地说：“不过说真的，的确是这样。眯眼让你意识到，你该注意什么，该忽略什么。它让我知道应该在什么时候、什么地方加上一些东西，或者在对应的情况下听之任之。如果你仔细想一想的话，我做这份工作的过程，或者做任意一份工作的过程，都是一样的，那就是集中或分散注意力，专注于细节，并在事后作大局上的回顾。任何工作都应该是这样的。”

很少有人有凯文·斯普劳斯这样的艺术创作能力，然而每个人都有能力去连接那些点。戴维·维恩伯格在他2012年的著作《大而不知》（*Too*

Big to know）中，戴维写道，太子港在海地发生2010年地震之前一直没有街道地图。一个叫作开放街道图（openstreetmap.org）的机构拥有太子港的卫星地图，但是地图上缺少太子港的街道名称，而救灾工作又急需这些街道的名字。来自世界各地的人们，主要是移居海外的海地人，都贡献了海地的街道名，这样地图才逐渐变得完整。从美国海军陆战队到世界银行，再到联合国，所有人都在使用这幅地图——人们连接了那些点，完成了这幅图，也极大地加速了救援行动和救灾工作。

精简聚光灯
一个简单练习，激发你无穷的想象力

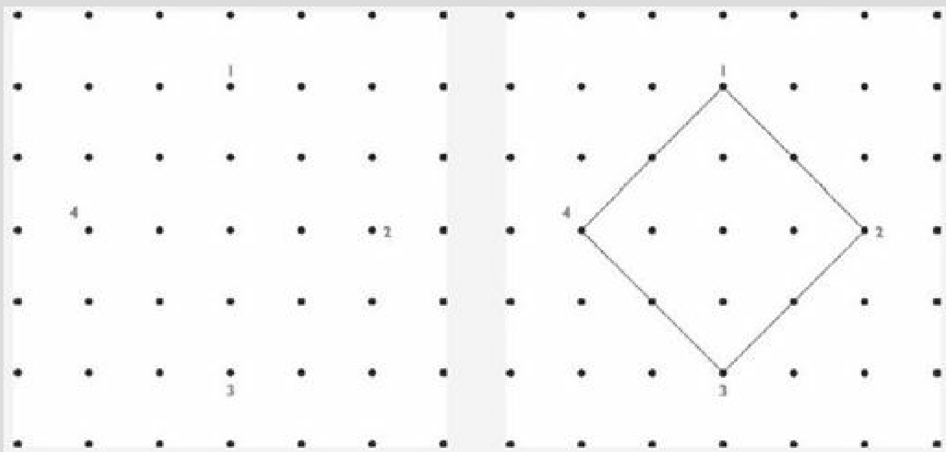
在通过有限的信息来提高投入度并且激发想象力这件事上，我们都能够做得更好。而艾伊莎-马修斯·瓦德瓦就能为这件事帮上忙。艾伊莎是位于旧金山的PixInk设计公司的主管，这个公司由她一手创立，其目的在于为女性做品牌营销。她在PixInkDesign.com网站上的个人简介就叫作“连点成线”。

“在我从事设计的15年中，我逐渐开始相信，想要变得有创意，那么我们一定要移除我们的“判断”。我们必须得这么做，因为它妨碍了我们的想象力。只有认识并移除这样的阻碍，我们才能实现创新的目标。”艾伊莎这么说道。

对艾伊莎来说，妨碍创造力的东西主要有两种：习惯和障碍。“生活的环境让我们养成了习惯，”她解释说，“的确，习惯帮助我们完成了很多个人以及专业上的日常行为，习惯本身由此而变得根深蒂固。詹姆斯·L·亚当斯在他的《突破思维的障碍》（Conceptual Blockbusting）一书中指出了4种创造力上的障碍：知觉障碍、情感障碍、文化/环境障碍、理智/表现障碍。将习惯、障碍和你自己本身的思想相结合只是一种死板的思考模式，或者说是通过判断而达成的想象模式。我们所受的大部分教育只训练我们进行判断性的思考，教给我们解决问题的‘正确方式’，并依此来

判断别人解决问题的方案。如果你能够在我们这势不可当的信息时代的生活中消灭创造力上的阻碍，那么我相信，你可以以此作为有限的信息能激发无限的想象力的论据。”

艾伊莎特地为《精简》的读者们设计了一个练习，这个练习通过一些简单的插图来体现有限的信息是如何激发想象力的。“你或许对我们小时候都解过的连线谜题很熟悉：在这个练习中，你面对着一堆标了数字的点，然后你根据这些数字连接这些点来获得一个特定的图像、形状或是设计，就像这个一样。”

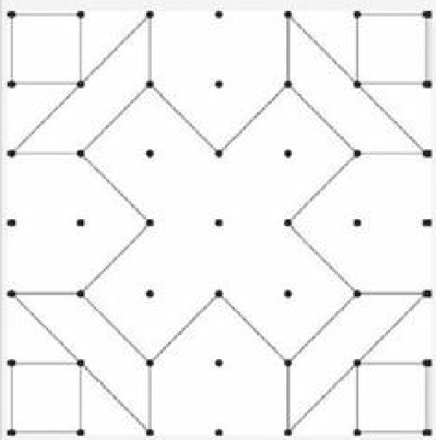


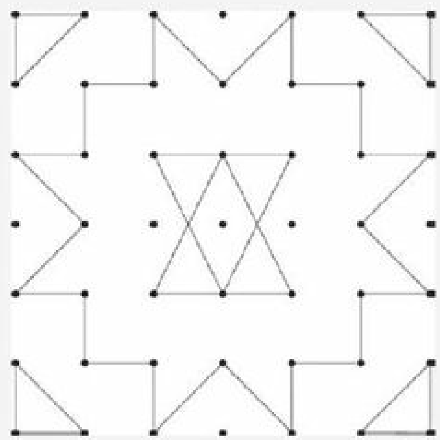
把上面的数字1~4连接起来，就能形成上图那样一个形状：一个菱形。

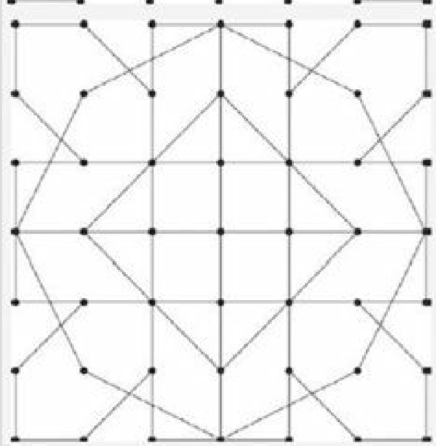
很好，问题解决了！原先谜一般的图画现出了原型，我们获得了成就感，因为我们通过练习提供的信息——也就是数字——连点成线，并画出了这个形状。

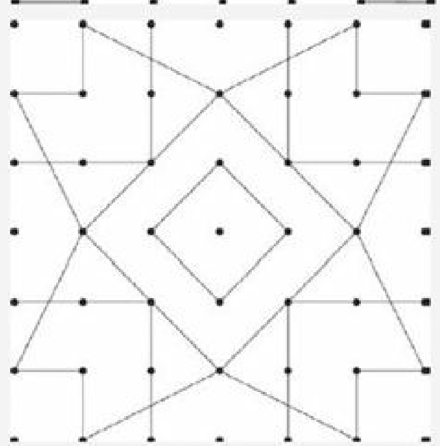
现在，如果给你一个一样的点状图，但是没有标上任何数字，就像下图一样：图中的信息是有限的，或者说，完全被移除了。那么，这样又会怎样激发你对于这些点的想象力呢？这样的事情才有趣！

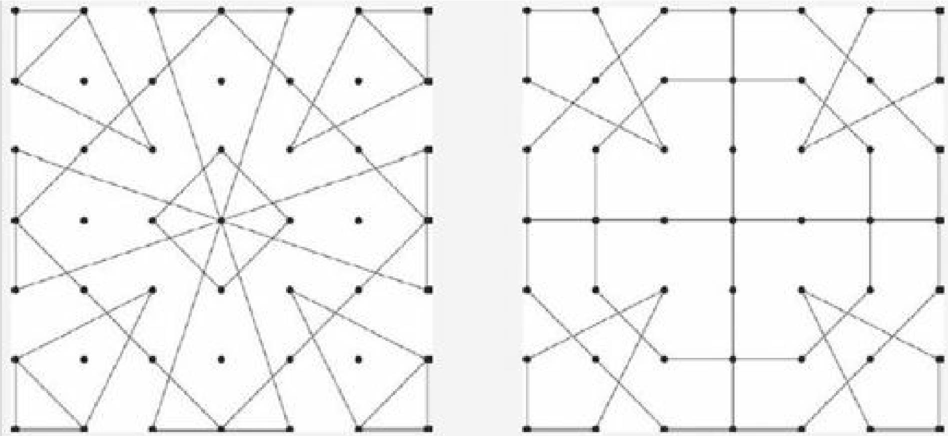












“在大约15~20分钟里，我在这个空的网格里画出了6个独特的图案或是设计。如果我继续这样的话，我很有可能还会做出好多，然而这个练习所要揭示的是，有限的信息是如何激发无限的想象力。对我来说，这个简单的练习印证了毕加索的名言：‘要画画，你必须闭上双眼然后高歌。’”

如何让观众全情投入你的作品?

在南加利福尼亚州一个典型2月的温暖周末，我们20多个人聚集在洛杉矶形象艺术学院，进行为期两天的“漫画制作”研讨会。很明显，我不是一个漫画家，不过参加研讨会的大多数成员都不是：他们之中有教师、工程师、建筑师、顾问、作家、编辑、技术专家、音乐家以及一个14岁的有抱负的天才插画小说家。我们这些人之间，至少有3个相同点：我们都有想要讲述更好的故事的欲望，我们痴迷于想象之中，我们也都热爱图像和视觉思考。

每年都会有大约15万人去参加动漫展会，这个展会是漫画爱好者、漫画专家、动漫导演以及插画小说迷们的头等大事。漫画的全球市场是巨大的，这种艺术形式和有着3 200年历史的埃及贵族墓画一样古老。漫画这种平时被当成书呆子专属生活方式的艺术，由于近年好莱坞根据漫画制作的电影的火暴而被带进了主流文化之中。漫画中包含着一系列经过深思熟虑而安排好顺序的图像，漫画通过这些图像搭载信息，并为

读者创造了美感。简单地说，漫画是有连贯性的艺术。

“想象力就是把漫画衔接起来的黏合剂。”动漫展会上的一位指导者说。这位指导者是展会的主要人物。“真正的艺术是无形的。”他的确应该懂得这些道理，因为他在1993年出版的论著《理解漫画：解析漫画艺术的奥秘》（*Under standing Comics: The Invisible Art*）就与此相关，至今，该论著仍然是漫画理论和艺术界的权威之作。

这位指导者的名字叫斯科特·麦克劳德，他那有关“想象力”的言论吸引了我。

3个星期之前，我花了一个下午的时间采访了斯科特，而这次谈话让我相信，我需要更深层次地来亲身经历一下我们所讨论到的内容。斯科特需要从他那每天11个小时的漫画小说工作中解脱出来休息一下，而我想知道更多关于漫画这种“无形艺术”的魔力。我很幸运，斯科特的住处和我自己的住处离得很近，而我们更没想到的是，他的画室和我的办公室好多年以来都在一个建筑群里。如果你能够和斯科特·麦克劳德在一起待三天，你的认知会产生极大的变化。

视觉化思考

在斯科特·麦克劳德把自己的注意力转向漫画理论之前，他于1984~1991年间创作了流行的《Zot！》漫画书系。我所要参加的研讨会就是以他2006年的书命名的，叫作《制造漫画：卡通、漫画和图形小说的叙事技巧的秘密》（*Making Comics: Storytelling Secrets of Comics, Manga and Graphic Novels*），该书最早被明尼苏达设计和艺术学院的一个相关课程选用，在很长一段时间里都作为这门课的教材，之后被其他一部分学校采用，比如麻省理工学院。在最近5年的时间里，斯科特把自己的时间在工作和教学上各分一半。我问他，他是如何开始对漫画的理论感兴趣的。

“我的父亲是一个工程师,”斯科特告诉我，“于是,我用科学的视角来看待一切，这就让画漫画变成了一件困难的事情。事情并没有如我的直觉那般发展。不过，经过一段时间以后，我就无法与自己的本性作斗争

了，因为本性是深深地扎根在人身上的。我只是有很多话想要说而已，我有很多有关漫画的理论想要来告诉人们。《理解漫画》一书就这么诞生了，而想要让这本书有意义，那必须得用漫画的手段来创作这本书。”

2008年，斯科特为谷歌画了一本漫画，这本漫画介绍了谷歌公司的新浏览器Google Chrome。漫画在浏览器上线之前就发布了，而它本身却成为了一个国际现象；在两天里，这本漫画是这个在世界范围内发布的浏览器的唯一信息来源。《纽约时报》评价，它“就像是要聘用保罗·麦卡特尼来写一篇广告词一样”。而《福布斯》称之为“软件行业作出的最友好的技术描述之一”。

在下面你可以看到这本漫画的一个样本。

“要出席今天的研讨会，你并不需要知道如何画画，”斯科特在研讨会开始时说，“这次研讨会的主题有关视觉交流和视觉叙事，而不是绘画。但是，你会有机会画画的。事实上，我很快就会让你们开始画画。”

斯科特的确这么做了。他给了我们每个人5分钟来画出这个故事：“一个人正吹着口哨在人行道上走着。他遇到了一只大象。大象有一部手机。大象把手机递给男人。男人谢过了大象，然后从悬崖上走了下去。”

这个故事显得十分杂乱无章，但是斯科特给出这样的故事是有原因的。斯科特想要知道，你会如何叙述一个你不熟悉且没有语境的故事。“绘画、分享以及批判是这节课的三大要素。”斯科特解释说：“我所说的‘批判’的意思是，画出的作品是否会带来人们之间的交流？没有人一定要说某幅画‘很好’，或是‘有趣’，或是任何和这类似的话；仅仅一句‘这是一辆自行车还是一只鳄梨’就好。这样的话是否也清晰地产生了交流的效果呢？”



斯科特让我们根据每个人画出的故事画里包含的格数，按照格数从少到多站起来围成一个圈。有一个人只画了4个，有一个画了25个，其他人都站在了中间。我画了5个，每一句话对应一个格。

“这些数字不重要，”斯科特解释说，“你可以在两个格子里画出这个故事，也可以用20个格子。重要的是这幅画的内容是否清晰，而这是由你来决定的。在叙述并表现一个故事的时候，你有5个重要的选择要去做：时刻的选择、格子的选择、图像的选择、文字的选择和流畅度的选择，就是这样。”

时刻的选择意味着，你必须要决定故事的哪些时刻要被包括到画面中，哪些又是要舍弃的。“编辑就是一种创意，”斯科特说，“你可以文思泉涌，但是你必须对它进行编辑。拿出你们的刀来，伙计们。威廉·福克纳说的很对，在写故事的时候，你得消灭那些让你觉得割舍不下的东西。”

格子的选择指的是，要选择正确的距离和角度来观看这些时刻，并且要在恰当的地方对这些时刻进行修整。“比如说，如果你的角色占据了整个格子，并且面对着读者，那么你就是在阻止读者深入你的漫画故事中。将这个角色转开一点，你就在邀请你的读者踏入这个故事之中。”斯科特说道。

图像的选择指在那些格子里为角色、物体和环境着色加工；而文字的选择就是要为漫画挑选对叙事有用的语句，并且要让这些语句在对应的图中显得合理。流畅度的选择有助于引导观众在面板、纸页或屏幕上看完这个故事。“这5个选择的好坏会区分出优秀的作品和糟糕的作品。”斯科特告诉我们：“今天，我们的重点在于前3个选择。今天暂时还不会讲到文字，我的朋友们。”

就这样，我们进入了下一个练习环节，这个练习环节花费了那天剩下的所有时间：斯科特给我们每个人一个6句话的故事来作画。这回给出的故事与大象的故事相比显得更随意和奇怪，并且更不符合逻辑。每个人都得到了不同的故事，我们也被要求不能展示自己拿到的故事。斯科特给了我们20分钟，以6个或更少的格子来画出这个故事，另外，还不允许用词语和字母。

其中有这么一个例子：“一个商人走进蔬果店。收银员向他招手问好。商人看着西瓜。一头犀牛从空中落下。商人把它放进了购物车里。他走到收银台并结账。”

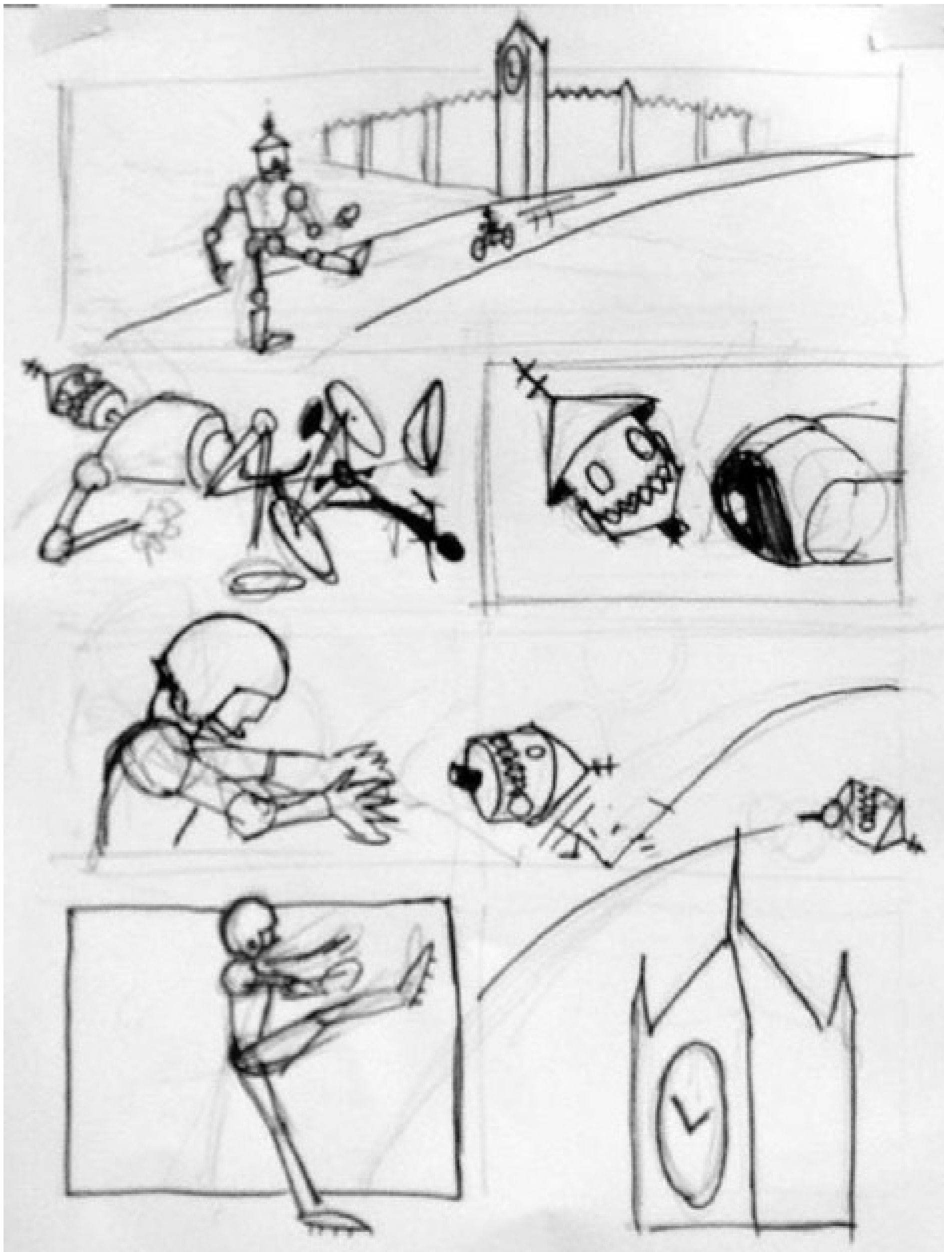
另一个故事是这样的：“一个机器人向大本钟走去，一个骑着自行车的人撞到了机器人，机器人的头掉了下来。机器人的头滚落到一边。一个足球运动员捡起了机器人的头，并把它踢向了大本钟。”

还有一个故事是这样的：“一位母亲带着她的3个孩子去五金店。其

中两个孩子拿着剑和周围的不良少年打了起来。第三个孩子登上一辆割草机，在无人注意的时候把割草机开走了。这个孩子离开了五金店并把割草机开上了高速公路。他把割草机并上了赛道加入了赛车比赛，他用一台割草机赢得了比赛。”

最后一个故事是：“一位国王走进了一个汉堡店，他点了一份大号的汉堡，汉堡被递到国王手中。国王将他的王冠放到收银台上，国王将汉堡放在了他的头上。马克·吐温为此举杯祝酒。”

研讨课中的其他人需要解释并讲述作者画作中的故事，并且不能从作者那里得到任何帮助。只有斯科特事先知道这些故事，这使得每个人的评论都极其动人，并富有洞察力。斯科特能梳理出漫画里必不可少的神奇之处，而我拿到的故事和机器人有关。（见下图）



空白和静默让故事有生命

我们从漫画里看到的魔法和奥秘，并不一定要出现在漫画书的图画中，它并不存在于画出的内容里。其实，这些内容隐藏在格子之间的空白间隔里。这些空间什么都没有，但是真正的故事都在此发生。这些空白之处深深地吸引了读者。在这儿，读者投入漫画的故事中，因为这些空白就是留给读者来解读的。在这些空白的地方，读者的注意力高度集

中，想象力也迸发出火花。漫画里真正的故事情节就出现在这些时刻。

“这些格子之间的‘沟’引发了人们思维的闭合。”斯科特说。他花了不少时间来研究格式塔闭合原理。他其实并不喜欢这个术语，因为它包含了太多的流行心理学内容。“我也不喜欢‘沟’这个说法，”他在采访中对我说，“我试图将对应的术语从‘格子’和‘沟’改为‘曝光’和‘闪光’，但是它完全没被沿用。”

斯科特用每个人都能理解的语言来解释“闭合”。“所有漫画中都有着这样一种现象，那就是根据过去的经验，读者可以通过观察某个部分而感知整体，凭借自己的思维来完成漫画中不完整的部分。我们不需要给字母t划上一横，也不必给字母i加上一点。在我们的日常生活中，这样的‘闭合’每天都发生在我们的身边。比如，我看到账单的一角从钱包里露了出来；那么我并不需要看到这一整张账单来意识到它的存在。这是自然而然想到的。”

不过在叙事的过程中，“闭合”是一种需要经过深思熟虑的手段，是用来吸引读者的方式，斯科特这么说道：“它能以很多形式出现，有些形式很简单，有些形式很复杂；有时候仅仅一个特定外形或是轮廓就足以触发‘闭合’思考。”斯科特画了一个圆圈，接着再在10点钟和两点钟方向又画了两个小的圆圈。“这是什么？”他问道。这是米老鼠，每个人都能看出来。

在与斯科特面谈的过程中，我提到了凯文·斯普劳斯的点画作品。“那绝对是‘闭合’思维的表现。”斯科特点头说道：“我们的眼睛看到的是碎片化的黑白图案，我们的大脑将它们转化成画板上具有深度和维度的图样，最终产出的是真实的脸部画像。”

不过对于斯科特来说，“闭合”所能描绘的视觉感知只体现了故事的一半内容；让斯科特和我感到神奇的是读者通过格子间的空白而获得的体验。“无论每个格子里有什么故事，格子之间的‘闭合’思维才更让我感兴趣。在这些空白之中，往往有神奇的内容在发生。”斯科特举起双手，就好像每只手中都抓着什么一样：“人类的想象力会把两个格子视为两幅画面，对吗？在它们之间没有任何信息，但是我的个人经验会告

诉你，这中间肯定有着什么内容，并且这些内容还合成、创造了一些新的内容。这就是纯粹的创造力；漫画就是‘闭合’思维的体现！”

以漫画为媒介的“闭合”思维和以电影、电视为媒介的“闭合”是不一样的，后两者与漫画相同的地方在于，它们的内容也是通过一个个画面和时刻逐渐展开的，但是这些画面和时刻的递增与间隔是连续而固定的，因此让人难以察觉。“漫画里的格子断开了时间和空间，让不连续的画面伴随着参差不齐的节奏展现出来，”斯科特说，“在这种情况下，‘闭合’思维允许我们将这些时刻连接起来，并在我们的意识中创造出一些统一且连续的内容。在漫画中与犯罪有关的内容里，漫画家有一个不出声的同伙，那就是读者本身。利用‘闭合’思维来传递变化的剧情、时间和动作，让观众自发并有意识地投入到漫画中去——这是一种无形的艺术。”

人们也可以为漫画家辩护，他们只是作为创作者“煽动”了漫画中的犯罪行为。“我可以画出一把举起的斧子，在下一幅画面中画出一声尖叫。”斯科特在《理解漫画》一书中写道：“但是，我并不是让受害者跌倒在地的人，这取决于那一击有多重，或是谁在尖叫，或者是为什么尖叫。这时候，就是读者自己在完成这次特殊的罪行，而每个人都在用自己的方式来认罪。每个人都加入到了谋杀中。每个人都举起了斧子并做出了自己的选择。在格子与格子之间杀死一个人，就等于给他判了1 000次死刑。”

在研讨课上，斯科特讨论了“参与”在任何媒介中的强大力量。“电影制片人在很久以前就意识到了这一点。”斯科特告诉我们：“幕间的间距、静默时刻、没有字幕说明的片段、无声的思考；这一切都允许观众参与到电影中去，让他们自己进行解读。在艺术家和观众之间存在着这样的一种静默协议，就像是一个阴谋一样。之后，一个艺术家自身的技巧就能决定成品的质量。”

“你得让任何一个故事有生命，”斯科特在研讨课几周前的一次午餐时向我解释说，“一个故事就好像每过一会儿就要呼吸一样。如果我试图敲定文学中的每个特定概念，那它就不具备生命了。你可以轻易地让

你的观众窒息，将他们溺入信息的汪洋之中。你需要让这些观众参与到你的作品里，而正是空白和静默时刻造就了这样的效果。”

之后，我还和斯科特分享了我在丰田任职的经历，以及我对日本文化和“ma”概念的理解。我们的讨论主题转向了东方和西方叙事手段中的差别。“那儿（日本）的各种艺术形式有着长远、丰富的‘空间’传统。与任何地方的风格相比，日本的风格才真的更是一种间隔的艺术。东方的艺术中都存在这种现象，一个艺术作品中被免除的元素以及那些保留下来的内容都是这个作品的一部分，这是东方文化很多年以来的特色。而在西方，我们不会过多地徘徊于过程之中。西方艺术带有很强的目的性。我们的个性特征包括行动上的偏见。在日本漫画里，你能看出那些和禅有关的东西。同直接告诉你‘它是什么’相比，这更像是‘怎么知道它是什么’的一个过程，因而让人投入其中。日本人会采用更多真正的静默时刻，就像静默的漫画格子一样。你知道真正有趣的是什么吗？日本漫画里的静默都有一种声音效果。或许，这是因为静默是日本文化中的一部分，于是日本人认为需要让静默显得有声音。”

我和斯科特分享了我和林顿·利德的交谈内容，而他立刻就认出了这个名字。“在图像设计艺术里，你们讨论了无用空间，以及图像和背景之间的关系。”斯科特肯定道：“在任何艺术领域中，使用最小的元素来成就你的艺术作品就是一种高贵的成就。”有时候，你在听斯科特说话时，你会觉得他有点儿像一位诗人。

让我们再次回到研讨课中。斯科特用了下面几幅可以公开的图来告诉我们：“视觉叙事是一种精简化的艺术形式。决定性的因素是要找出内容过多和过少之间的平衡。要达到适当的平衡，你得推测观众们的欣赏体验。有些艺术家预想得太多，于是搞砸了。你还得考虑好格子之间的空白。如果你的作品太有野心，或者内容含糊不清的话，那么对于观众来说，就没有什么可以值得继续欣赏的了。你的技巧需要用得恰到好处，恰逢其时。”这正是我们想要听到的内容。



有这么一个故事。
我得走了！
汽车发动声
汽车行驶的声音
我到了！
叮咚！
啊！
好的！
啧！
撞车
完



让观众成为创作者

关于“恰逢其时”，斯科特使用了和艺术家有关的秋千的比喻。这就好比你为读者提供了信息上的推力，然后将读者送入想象力的空气中去，然后被下一幅画面所接住。“动作得快一点，这样读者就不会陷入迷茫和厌倦之中，”斯科特说，“或者可以尝试让读者做一次自由落体。”这就是典型的诗歌式说法。

在研讨课第一天最后的时间里，我们围成一个圈，进行了开放式的提问讨论。

一个学生问斯科特，在时刻的选择方面是否有什么经验法则。斯科特回答说，“如果你的读者出于某些原因很熟悉你从事的艺术形式，那么你在创作的时候或许会比较吃力。不过，这也和每个人自己的技艺、风格和品位有关。重点在于，你要做的只是为观众指引道路，你不能带着他们去那些他们不想去的地方。你所能做的是正确推测观众的想法，

并祈祷你的推测是正确的。你真正可以做到的是相信你的观众，并希望他们能有丰富的想象力。”

我问道，我们如何才能更好地发掘出引导观众投入的那个点。“那得通过不断地尝试和碰壁。”斯科特回答说：“我希望我能有一个更好或者更简单的答案。你得置身于事外。你自己必须成为一名观众，而且要在你创作对应的艺术作品时就成为一名观众。这一点并不简单。如果你是一位作家，你必须抓住阅读上的愉悦感；如果你是一位画家，你要把控的是欣赏时的快感；如果你设计汽车，你要把控的是开车时的舒适度。你得把自己置于那种状态中，来亲身体验那种感受，这就像记忆缺失一样，你不再记得自己是某个作品的创作者，它只是出现在你的眼前；假设是别人创作了它，这样你就能对作品做出客观的反应。”

出于其他非漫画家身份的叙事者的目的，或者说出于我自己的目的，我提出了另一个问题，这个问题是关于如何将漫画中格子的空白和观众参与用一种不那么文学的方式表达出来，以激发人们的想象力。比方说，要在一个组织里应用这个理论。“好吧，”斯科特深思熟虑后说，“在一个组织里，领导者们用着类似的方法来完成任务。如果你能想象一个典型的组织结构图，其中，决策以及意见都从组织的顶部发布下去，这就更像是在说教。相反，如果一个组织中，决策和意见能够从下往上传达，那么，这样的形式和漫画中的观众参与非常类似。”

这还引发了斯科特的另一个想法：“在电视游戏中，有一个关于游戏的秘密，一直十分引人注目——每一个游戏其实都蕴含着游戏原创作者的隐退。一个游戏之所以成为游戏——不管它是国际象棋，还是超级玛丽，还是侠盗猎车手——是因为玩家感觉他们是自己的游戏体验的创造者。还有这样一种说法：在游戏中，先有了故事，才有了作者，如果故事的创造者试图将一个情节强行加在玩家身上，而造成玩家的负面感受，那么首先，这个游戏就失去了它本身的意义。当玩家感觉到自己强大得足以创造自己的游戏体验时，那么他们就不会和别人谈论游戏中某人获得了什么成就；相反，他们会告诉别人‘我做了什么’。玩家就是故事中的明星。在游戏中，正是这样的本质允许玩家来创造一些更纯粹的

东西。玩家感受到的就是自己的体验，创造了自己的故事。它更自然，更像你小时候在操场上玩的那种游戏。”

这是多么深刻的解读：有限的信息所包含的艺术就是，让人们来书写他们自己的故事，这能让人们变得更投入，因为他们投入了自己的智慧、想象力和情感。

“以史蒂夫·乔布斯为例吧，”斯科特继续说，“在他身上，我们看到的是有史以来最喜欢控制一切的人。但是，最终他达成了什么？他创造的是虚无。拿苹果平板电脑为例。它就像一根空着的血管，它只是一扇窗。乔布斯创造了这样一种方式，让用户感觉他们自己操控着这个宇宙。你知道吗？乔布斯并没有强制性地控制一切产品的设计工作，他只是将那把钥匙交给了我们。”

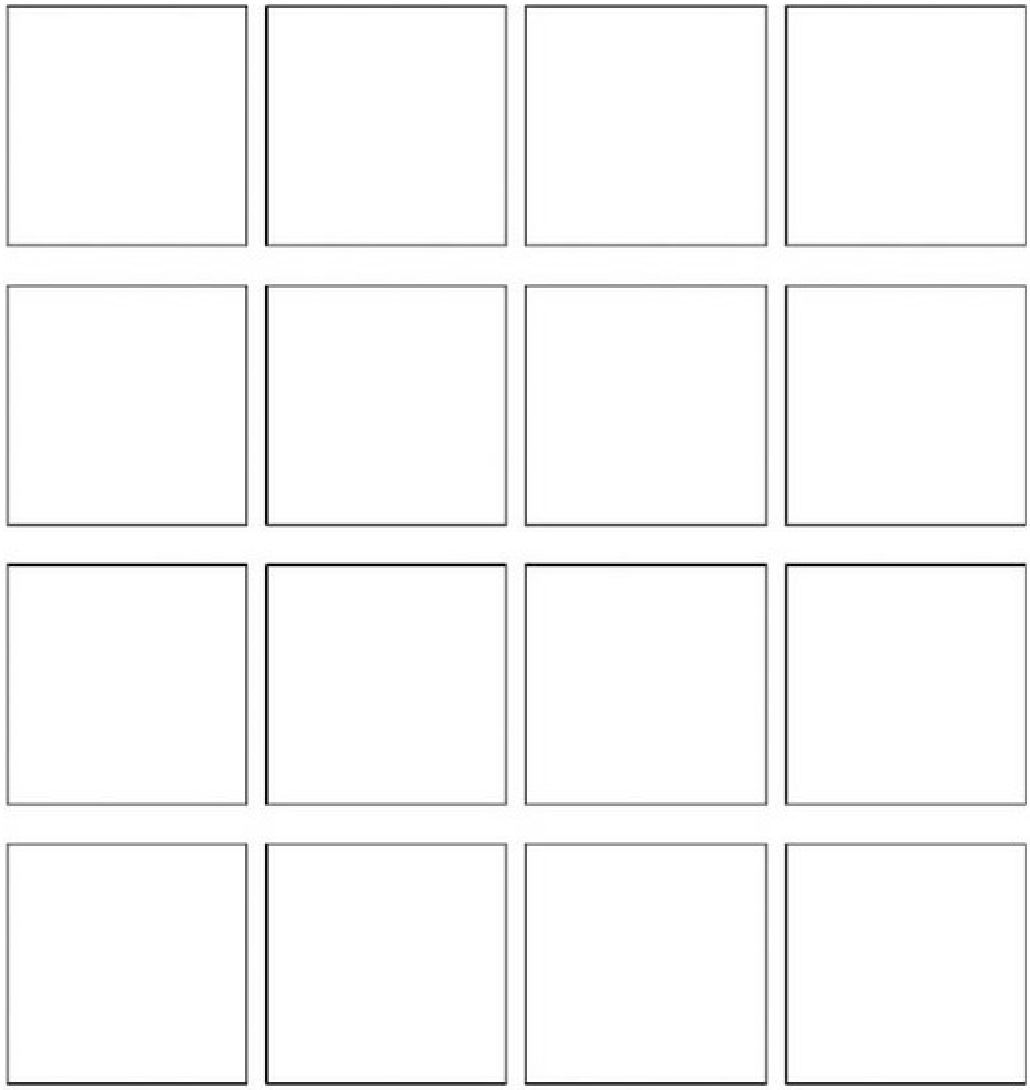
这可能是我所听过的对为何有限信息如此重要的最佳解释。作为一个创造者，我们的工作是去设计汽车，允许驾驶员去任何他们想去的地方。

我们接下来的一天的任务或许是我所经历过的关于精简的最好、最有指导意义的练习。斯科特交给我们一张小画报一般大小的草稿纸，上面有16个格子，你可以在下面看到它。我们的任务是用16个不同的时刻来画出我们的生活，要抓住我们故事的精髓——不能用文字，只能用图画。

我鼓励你来试一下。这会是你所要尝试的最困难的事情之一，也是最精简的体验之一。这个练习中最核心的部分，是我在这本书开始时提到的3个重要选择，要完成这个练习，它们是不可避免的：

继续还是忽略。
取还是舍。
做还是不做。

这也为精简的第4条法则提供了舞台。



精简大师们的剪影

任何演讲都应该只有一两个重点

唐纳德·A·诺曼

我们的生活很复杂。我们的任务很繁重。因此，我们使用的工具也相应地会变得复杂。问题在于，我们如何使用这样的工具？

有这么一种让人惊奇的现象：人们倾向于在演讲中将自己关于某一个特定话题的所有见闻都与别人交流分享。他们准备了一个演示

文稿，并想将文稿上的所有重要内容都讲出来，这对听众来说就有些难以承受了。

当你在听一次演讲时，你所能记住的只有一两个重点内容。因此，任何演讲都应该只有一个两个重点。

演示文稿也应该特别简单：一个重点，但是最好不要有任何文字，只能有图片。对此，我还和爱德华·塔夫特争论过。塔夫特尤其反对过于简单的演示文稿。对于在演说中提到演示文稿中所不包含的额外内容，他也表示反对。

我觉得塔夫特对于演示文稿的3个不同功能有所误解。第一点，要为演讲者提供帮助，很多人都需要依靠一些外部帮助来提醒自己该说些什么。如果你需要的只是一些提示，那就不应该让观众看到它们，因为人们并不需要看到这些。

第二点，演示文稿是要给观众们看的。它应该简单、优雅、易于理解，并且不能将观众的注意力从演说者身上转移到演示文稿上。

第三点，演示文稿上或许有着观众想要回家继续研究的内容。这里就又涉及塔夫特了。他的演示文稿相当大，如果你要回家研究那些的话，或许会花上20分钟时间。然而在这样的演说过程中，你只花20分钟的话，是没法在消化这些内容的同时又集中注意力听演说的。

这个例子说明的问题是，精简在一些情况下相当重要，但是并不是永远重要。是否需要精简是由不同的背景环境决定的。

你可以读一下前田约翰的著作《简单法则》。这本书很薄，并且没有包含太多的信息。这本看上去十分简单的著作，却包含了相当复杂的内容。前田约翰是一位深刻的思想家，他用禅宗大师一般的文笔来写作。书中有一条法则叫作“减少显而易见的元素，并丰富有意义的事物”，如果你没能体会到其中的微妙之处，那么这条法则会显得十分平淡无奇。它就是一句非常简单的陈述，但是又非常深刻。精简并不仅仅是关于你想要或者为什么要清除一些东西，而是有关于如何清除它们。

精简关乎很多细节。如果你能解读这些细节，那么你就不会和人们一样在追寻精简的道路上迷失了。

唐纳德·A·诺曼是尼尔森·诺曼集团的创始人之一，也是《设计心理学2：如何管理复杂》一书的作者。

因精简而强大的推特

海伦·沃尔特斯

对我来说，第一次在公共场合看到别人在用推特是一次奇特的经历。那是在2007年，我和一位认识的人坐在一起听一个会议报告，他在手提电脑里输入的内容让我十分迷惑不解："和来自《商业周刊》的海伦·沃尔特斯坐在一起。"这有什么有趣的？我问道。"呃，其实，没什么有趣的。真的。"他耸耸肩回答说。于是，我用很不屑的眼神看了他一眼，又将注意力集中到会议上那些我长久以来一直能够理解的传统书写和报告形式中去。

从那以后，我就开始欣赏这种140字容量的媒介。推特似乎蕴含着精简的精华。这种精简形式强行让你把注意力集中到真正重要的内容上，也让你挑战了字数的限制。对于任何在现代社会中寻求交流和沟通的人来说，将自己想要表达的内容和见解通过精炼的文字展示出来，就是一种宝贵的体验。如此集中、清晰的思考也能让人们在写作、思考长篇的文章时得到启迪。

我开始使用推特后（那是在2008年，我还不是那么情愿，情绪有些暴躁，但是很快就对它上瘾了），它对我写作、思考、交际和生活的帮助让我十分惊叹。很多人似乎都写出了复杂的理论来解说如何最有效地使用推特。我个人的理解是，要学习推特这项服务中的精简之处：不要过度思考问题。我只做我力所能及的事，我只写出我脑子里的想法，我只和那些让我感觉真实的人或事打交道，我不会因为那些在推特上关注我的人而感到焦虑，而且我一般不会在推特上谈论我所吃的午餐，除非午餐真的值得一提。

几年过去了，我通过推特建立了一些新的人际关系，也巩固了以前的交际圈子；它还给予我空间，让我得以公开发言并寻求反馈。

（人们的确会给出各种评论。）我能看到重大新闻的揭晓，我会为素不相识的人所发的推特而流泪，我见识到了我以前从来没法知道的事情，如果不是因为推特这个强大而简单的工具，我没法认识那些让我惊叹的人们。

我知道很多人还没有开始用推特，当然推特的运营者也很可能在今后做出一些商业化的决策来破坏这项服务本身的纯正文字表达功能。但是对我来说，作为一名作家，推特为我所提供的清晰视野让我十分感激。谢谢。

海伦·沃尔特斯是一名作家，Doblin咨询公司的创新顾问，也是《彭博商业周刊》的前创新设计专栏编辑。

精简与丰富的完美平衡

丽莎·奥奇宾蒂

在学习视觉艺术的时候，你最早需要学习的事情之一就是正空间和负空间的概念，并且要意识到两者的同等重要性。同理，精简和丰富也是同样重要的。通过“清除”，你突显了剩下的元素，因为精简的过程使它们更为明显。精简和精炼不同，它不是简单的消除与提炼。

比如说，在我的一些画作中，我会使用素描术。开始作画时，我会用毫无秩序的颜色和纹理作为背景，然后开始素描，接着在画面主体周围的地方进行加工，以凸显它的存在。这就是在精简负空间。由于我之前已经确定了画面背景，画中的主体自然而然地就凸显了出来。还有一种简单的作画方式是，我可以将画面主体的边缘颜色加深，或者用深色调来填充主体，使它更突出，但是这样的方法就让作品显得不那么优雅，失去了素描的精华。

了解需要简化的对象和需要进行丰富的对象是一样重要的。精简和丰富一样，都只是构建的手段。当我们开始一项任务的时候，我们自然会希望结果变得完美。这种想法会诱使我们将任何能够帮助产出理想结果的元素都添加到任务的进程中，但是，很多情况下这只是在“帮倒忙”。

我把精简这个手段看作食谱，而时间就是烤箱的温度。时间能将你不需要的部分烤干，而留下的就是精简过的精华。当我因为一件事情感到困惑时，我会给自己一点时间，将它搁置起来，以此来获得更宽广的视野。当我回头继续投入其中，我通常都会明白想要完成这件事时所必须简化的内容。我会从客观的角度来大胆地证明，我所要清除的东西对于完成任务来说没有什么价值。这并不意味着被清除的内容本身毫无价值；简单点儿说，它只是在当下这件事里不起任何作用。

精简激发了人们的想象力，这要比直截了当地揭示一切更吸引人们的注意力。有时候，我在作画的过程中描绘一些人物，而我经常会将这些人物的脸部清除或是模糊化。我这么做是为了让看到这幅画作的人们能够想起他们自己，或是身边熟知的人，而不是一个定格的人物形象。

通过这种方法，人们能够从情感上投入画作之中，这也是一名艺术家的终极目标。

有时候，你也必须先将你的目标丰富化，否则你无法得知哪些元素需要被精简。这样的过程对任何事情都有效，并不一定只是创作过程。但我也发现，精简也是生活的一种方式。

丽莎·奥奇宾蒂是一名艺术家，也是《改观的图书馆》（The Repurposed Library）一书的作者，该书为《纽约时报》的精选书籍之一。下面你可以看到她的画作《完美平衡》。



少一点“如果”

马库斯·弗拉纳根

作为一名演员，我们的工作就是去扮演他人，因此，演员们经常会倾向于“小题大做”。一个默默无闻的人想要在短短的6个月里变得家喻户晓，这样的想法一点儿也不令人吃惊。为了在事业中体现出我们对于细节的掌控力，演员们往往在生活和工作里运用了太多的假设：

“如果我可以获得这次试演机会，如果我搞定了它，拿到了这份工作，如果导演和制片人喜欢我所做的一切，我就可以成为一名常驻演员，如果节目能够持续播出10季，那我就能成为一个富翁了。”

而相反的想法则是：

“如果我没能搞定这次试演，如果星探不喜欢我，如果她把我有多糟糕的事情告诉镇上其他的星探，那我就不会再接到试演电话了，而我的经纪人也会放弃我，如果经纪人放弃了我，那我就一事无成，也不会再有人要跟我签约了。所以说，如果我不搞定这次试演，我的事业就完蛋了。”

作为演员，我们甚至会在阅读试演资料之前就开始思考这些东西。我们可以看到整个前景。如今，我们被教会如何去梦想，如何去描绘自己的成功，不是吗？人们会说，我们得靠自己的不懈意愿来获得成功。这并不是一个坏的建议，但是这与梦想无关；有关系的是，你得让自己的心智保持冷静，这样一来，你的艺术细胞就能如泉涌。那些假设所建立的期望都是建立在恐惧的基础之上。而恐惧不仅不会让你的表现更好，反而只会让它变得更糟。

演员们是通过演戏来获得工作的。我会建议演员们考虑一下，想想这些假设是否真的会对试演有所帮助。想要真正展现自己的艺术才华，那你就得尽可能忘记那些假设。这会让你的大脑做好演出的准备：

“如果我踏入片场，让自己投入角色中去，那么我就会觉得，我过去为此而付出的时间和努力都是值得的，而为了获得一份工作，我给了自己一个展现自我的机会。如果他们要找的就是我这样的人，那我就给了他们一个最佳选择，而当我离开片场的时候，我知道我尽了自己的最大努力。如果我没能做到这些，那我就得扪心自问，到底是什么阻碍了我。”

通过抛弃那些假设，你就树立了一种正确的观念，让自己能够全力以赴地做一件事情。而全力以赴往往能为你赢得一份工作。去演出，然后离开，这就是在一次试演中你所要做的全部事情。

因此，如果你想要保持头脑清醒，那就抛掉那些“如果”吧。

马库斯·弗拉纳根是一名资深演员、教练，也是《再少一个痛苦的演员》（One Less Bitter Actor）一书的作者，在这本书中，他认为只有艺术才能拯救这个世界。

乔布斯的演讲秘诀

卡迈恩·加洛

作为一个沟通教练，我认识到，精简可以区分出有着高度说服力的演讲和冗长、复杂而让人迷惑的演说。根据我本人的经验，我注意到那些用词少而精的演讲者能够更好地表达自己，他们自身就有着一种领导力。这些演讲者所要演讲的内容早就深深地刻画在心中，对于传递这些信息，他们是十分自信的。而那些在演示文稿里塞满了文字和重点的人们往往对自己所要谈论的内容并不确定，这些人在演讲的时候也不会带有那么多的激情和说服力。

我是在2008年看史蒂夫·乔布斯介绍苹果第一款MacBook Air轻薄便携笔记本的时候感受到精简的力量的。大部分的演讲者都会使用一个写着各种重点的演示文稿，而乔布斯所说的只是：“今天我们要介绍的是一款特别薄的电脑，它如此轻便，以至于你可以将它放进办公常用的信封里去。”乔布斯的演示文稿中没有什么文字，只有一张照片，上面画着的是一只手将MacBook Air从信封中拿出来的动作。没有任何文字；图像就说明了一切。

当你可以言简意赅的时候，为什么还要说那么多呢？

我记得我曾指导一个大型技术公司应对它一年一度的投资者会议。我试图建议公司里的人将他们的演说进行精简，这样的演说会更有效。这些人宁可将演示文稿上的字的字号缩减到7号也不愿意删除任何一个单词。

最终，公司的CEO站起来，让大家试一试采纳我所提的意见。演示文稿的第一页被简化为一句由8个单词组成的句子，这个句子概括了公司所展望的前景。在演示的最后，分析师们一致认为这是公司20年以来最好的一次投资者会议。当被问及在演示文稿中他们印象

最深刻的内容时，好几位分析师一字不落地复述了文稿第一页的那句话。精简最终让留下的那些文字变得更突出了。

你需要经常问自己，怎样减少不必要的话语？史蒂夫·乔布斯曾经说，创新的秘密在于“对很多事情说‘不’”。我相信，同样的哲理在沟通、交流上也可以说得通。如果你能够更频繁地对一些事情说“不”，那么你就能更成功。

卡迈恩·加洛是加洛传播公司的创始人，也是《乔布斯的魔力演讲》和《体验苹果》等书的作者。

让他人对你着迷

莎莉·霍格斯黑德

每天，你都在挣扎着，让自己集中注意力。每天，你也在做着各种不起眼的小事，来争取获得别人的注意。智能手机、平板电脑、笔记本电脑——这些干扰力极强的事物都潜在地干扰了你发出的信息。

如果你没办法让自己出彩，那你就无法获得成功。如果你无法出人头地，那就干脆平凡一点儿。这世界上有太多的人可以取代你的位置，你的成功将会取决于你如何精简那些干扰因素。

为了吸引注意力，你的秘密武器就是：让人对你着迷。

着迷是一种强烈的情感集中的表现。当你让一些人对你着迷时，他们的注意力就完完全全在你身上。他们放下之前吸引他们注意力的小事，全力关注你的信息。干扰消失了，他们所能听到的只有你这儿发出的信号。

通过了解你自身引人着迷的能力，你就能够让别人对你产生强烈的情感。我可以肯定地说：你是令人着迷的。

不过，为了消除干扰并让人产生这样的强烈情感，你必须要识别并运用自己的自然魅力。我们每个人都具有吸引他人注意力的潜质。这种潜质是自然的，因此你不必作任何假装——它就在你身上，隐藏在你的个性里。你所要做的就是识别它，并利用它。

一旦你理解了这种独特的力量，你就可以开发利用它了。你的倾

听者们会变得更加专心，而你所说的话就成了他们的首要关注对象。在交流沟通的过程中，你变得愈发有说服力——这使得你可以成功地向20岁的年轻人推销人身保险，你也可以在裁员的时候有效激励员工，你还能成功地让机场的工作人员同意为你安排当天最后一班飞机的最后一个座位。

你的目标不是通过一堆信息让人们感到混乱。绝对不是，事实完全相反。你的目标是减少这些信息，并将他们的注意力集中到一点上，那就是：你本身。

因此，你要知道哪些因素能够让你变得令人着迷，哪些因素让你显得更像你自己。这个世界不需要更多的信息了。对你来说，别人只需要关注更多和你有关的信息，对于其他知道越少越好。要做到这一点，你得悄悄地进行一些练习：从独特的角度进行观察，给出你传统的建议，以及你犀利的解决方案。

不过，这还不足以让你去交流沟通——你得迷住别人。你必须得成为那样耀眼的存在。

清除干扰，加强你自己发出的信号。要么出彩，要么平凡。

最微小的行动可以带来最大的收益

肖恩·帕尔

我最喜欢的故事之一发生在英国的一个小镇。在那儿，一个占地3万平方米的维珍商店开业了，对于本地人来说，这是前所未有的事情。建筑的内部装修十分漂亮，而且商店里包括了各种相当不错的品牌。在商店对公众开放的那一天，有乐队在商店入口处表演，当地的名人们也来捧场，并且，在当地颇受欢迎的足球队也出现在了现场。这是一场全面的公开推广活动。

开业日获得了巨大的成功，并且受到了足够多的媒体的关注。但是，最引人注目的不是商店，也不是那些名人，而是一只上了年代的猫头鹰雕像。

这个“小家伙”在建筑物的房顶上待了150多年。它还不足0.3米高，但是它却成功地完成了自己的任务——它吓走了无数的鸽群，

由此防止这些鸽群来破坏维多利亚时代的建筑外观。

在最近的翻修过程中，有一个工人问维珍商店，是否要保留这只“猫头鹰“。维珍商店当然想要保留它了。毕竟，这个有些年头的猫头鹰雕像在它那不知疲倦的守望中见证了无数商店主人的来来往往。作为当地独特的历史性角色，有人提议为它建造一个漂亮的栖木，将它转移到商店的主楼梯处，让它成为带着一点儿玩笑意味的纪念性装饰。

完成这件事所要做的一切，包括清洗、拆除、重新安装并冠以品牌名，大概只需要30英镑，这和给商店本身的大约几百万英镑投资相比是微不足道的。

这30英镑不仅为维珍商店在当地带来了足够的知名度，也给人们一个持续性的讨论话题。尽管这个商店只是一个全英国性的连锁分店，但是人们会觉得，维珍这个品牌尊重了城市的历史，有着令人心头一暖的个性，还带有一丝奇怪却有趣的幽默感。

这只“猫头鹰”完成了广告、市场、品牌、促销以及宣传上做不到的事情：吸引更多的消费者。

当你试图为一个社区群体寻找真实的感情维系纽带时，不妨从一些简单的事物上着手构建故事，注意那些小的细节以让自己与众不同，并且要敢于让自己显得有些笨拙。最微小的行动可以带来最大的收益。

肖恩·帕尔是斗牛德拉蒙德公司（Bulldog Drummond）的管理者，那是一家位于加利福尼亚州圣迭戈市的创新设计咨询公司。

和冗余作斗争

贾斯汀·布莱迪

我是一个幸运的人。我最早的一个项目和客户为我上了关于精简的一课。

那是一个位于明尼苏达州新布莱顿市的小咖啡店，店主是一个埃塞俄比亚女人。她聘我来为她的店设计一个标识。在我对咖啡店的观察和研究中，我不断地看到一种被称为“jebena”的咖啡壶，它在埃

塞俄比亚的咖啡仪式上经常被使用。咖啡壶很漂亮，而且它还成了这个埃塞俄比亚咖啡店的视觉象征。

我一次又一次地画着这个咖啡壶。我很想把咖啡豆和咖啡壶的形象都放到设计中去，但是我又不想让它们在空间和细节上显得互相冲突。我不停地画，然而一直没法满意。最终，我灵光一闪，将咖啡豆的形象画在了咖啡壶手柄中间的空白区域里。换作现在，这对大部分设计师来说简直不值一提，但是对于那时的我来说，这是一个让我惊喜的时刻。

对于设计师来说，编辑能力是相当重要的。如果有任何设计的视觉表现没法有效促进信息的直接或情感化传递，那么它就是一种干扰，需要被重新设计。通过移除干扰而获得简洁的效果一直是设计的目标，不过它也是一种纪律；也就是说，如果我不够勤勉的话，我就会屈服于无尽的冗余。

最近，我在为爱荷华州的一个家庭农场作设计工作。我们都认为，如果他们产品包装上的标识能够显得像图章一样的话，那会让标识更突出。

我开始想，如果每一个标识印刷得都像是手工画上去的话，效果将会很好。我估计，想要作自定义的包装，大约需要实现10种不同的印刷效果。这相当复杂，而且价格昂贵。事实上，对于一个家庭农场来说，这笔费用太高了。

我变得有些绝望。我重温了一遍我的笔记，就在突然之间，我想到了最好的解决办法：用一个真正的图章！农场上的人本来就得在将产品卖给客人之前亲自手工处理肉制品，这样一来，让他们自己在包装上盖上图章也很轻而易举。

我把这个方案交给了他们，他们对此十分欣赏。原因在于这个方案并不需要花费几千或几万美元——其实只需要50美元左右——而且它是如此简单。

和很多其他事情一样，在设计过程中，和冗余的斗争是一场持久战。

贾斯汀·布莱迪是位于爱荷华州得梅因市的设计咨询公司时间设计测试（Test of Time Design）的创始人。

把注意力集中在必要的事上

玛丽·波本狄克

当马克·帕克成为耐克的CEO时，史蒂夫·乔布斯打电话祝贺他。帕克问乔布斯有没有什么建议。最初，乔布斯说没有，不过之后他又说："我还真有些建议。耐克拥有一些世界上最好的产品——人们会想拥有它们，这些产品绝对优秀。不过，你们也生产了很多废物。别再生产这些废物了，把注意力集中到优秀的产品上。"帕克后来说："我想要笑一笑，但是停顿了一会儿之后，我最终没能笑出来。"

我在写作自己的第一本书时，也经历过类似的事情。我花了6个月才写完第一稿。我把稿件交给编辑，编辑再把它交给评论家，几周之后，我收到了他们一致的回复：书里的部分内容很不错，不过很糟糕的东西也不少。稿件就像一堆随机文章的合集，而不像一本书。当我几个月后再读这本书时，我不得不同意这种看法。它缺乏主题、结构和流畅度。

我重新编写了稿件，并扔掉了一大半原先书写的内容。我有了一系列新的标准：我会想象最近和我共事的两位经理正在读每一个段落，我的注意力集中在他们看后是否会觉得无聊。现在，他俩看上去有些不耐烦，因此我猜他们觉得内容有点儿无趣。如果我觉得他们处于无聊的阅读状态，那么这一段就会被删除。我不再需要这个段落了。我需要用一种更精确、有效的方式来表达我的思想。或者，这一点思想其实根本就不那么重要。

我为这本书制定了3个简单的规则：第一，我的读者不能觉得它很无聊；第二，书的内容必须顺畅地从一部分进入另一部分，不能让读者的思维跳跃过大；第三，不能有重复冗余的语句。我假装自己就是读者，要求自己不能浪费时间来阅读多余的、额外的、散乱的或是重复的内容。

我从这次经历中学到的是：注意力是一种稀有商品。要确保自己不会浪费它。花点时间想想，哪些事情是你不需要做的，这样，你就能够把注意力集中在必要的事情上。

玛丽·波本狄克和她的丈夫汤姆是波本狄克有限责任公司的创始人，也是《领导精简软件开发》（Leading Lean Software Development）一书的合著者。

---

[3] Hed在记者界里是“标题”（headline）的俚语，而cut来源于有着600年历史的伐木艺术，从本质上来说，hedcut是一种精简的印刷技术，它和美国货币上面人物肖像的风格有着相似之处。它有一个更为正式的名称，叫作木板术，其工艺如浮雕一般：特定的部分从某一块区域被移除，以构建白色或是未印刷的效果。该区域表面剩下的都是要印刷出来的部分。Hedcut中的点画艺术被称为点画法，在艺术界也被称为点描绘法。

精简法则4
明智的约束更能激发创造力

艺术中蕴含着限制。一幅画作中最精美的部分是它的画框。

——吉尔伯特·基思·切斯特顿（英国作家）

阿斯特丽德·克莱恩和马克·戴萨姆两人从来没有计划过要发起全球性的创新浪潮。他们只是想要知道如何才能让他俩在东京拥有的那间糟糕的小地下室变得超级豪华。他俩都是建筑师，经营着一家位于东京的克莱恩·戴森建筑公司。两人都对一件事情一筹莫展，那就是如何把这个可以作多种用途的地下室租出去。最后，抱着试一试的心态，他俩决定邀请一些建筑业的同行到那里，花上一个晚上的时间分享他们的工作，并闲聊一会儿。

这次会谈有几个方面值得一提。第一，这是一次正式的会谈，人们需要站起来作演讲。第二，每个演讲者都有6分40秒的时间来展示自己的作品。马克和阿斯特丽德认为，设置时限有一个简单原因："建筑师的话都太多了！给他们，或是任何有创意的人一个话筒以及一些照片，他们就能说个没完没了！把一个演示文稿给其他任何人，这样的问题也会出现。"

另外，会谈还有其他3个限制：如果你想参与进来，你必须展示20张图，每一张图只能展示20秒，在你演讲的时候，这20张图会根据时间限制自动播放。不过，这所谓的时间限制实际上并不是随随便便定下的。马克在2010年一次国家公共广播电台的采访中说，他和阿斯特丽德"想要找出一个吸引人的方法，让建筑师们在5分钟左右的时间内演讲完"。他们采用的是一种比较折中的限制：如果让演讲者准备10页演示文稿，每页播放10秒的话显得太短；而30页演示文稿的话，每页30秒的话又太长；而用每页20秒的速度播放完20页演示文稿则恰到好处，能够让整个演示过程高效而优雅。这样的限制也让两人能在一晚上的时间里就浏览完20份演示文稿。

第一次晚上的演讲进行得如此顺利，以至于两人决定在下个月再举行一次这样的会谈，并将这个活动称为"闲谈之夜"（Pecha Kucha Night）。"闲谈之夜"很快就变成了一个流行的活动，听众数量慢慢增加，直到上百人之多，而参与者也不再仅仅是建筑师。这样的活动吸引了无数有创意的人士，包括设计家、艺术家和学者等。其实，没过多久，地下室本身的问题就已经解决了。

这个活动的消息在东京传开了，经过3年的30次活动后，“闲谈之夜”逐渐扩散到其他的城市。阿斯特丽德和马克注册了“闲谈之夜”的网站（pecha-kucha.org），在上面公布新的举办地和活动内容，而在之后的两年里，“闲谈之夜”开始风靡全球。到了2010年的时候，“闲谈之夜”已经遍布全球230个城市，而且每隔几天又有新的城市加入到这个行列中来。

我曾经参与过好多次“闲谈之夜”，并且还发过两次言。当你身在其中时，你会被现场涌动的创意气息感染。“闲谈之夜”网站上的描述是很精确的：

> “闲谈之夜”是非正式的集会活动，有创意的人们可以在这里聚会，分享自己的想法、工作或是假期经历——任何事情都可以讨论，只要在规定的“20×20”的时间和演示文稿限制里完成就行。大部分的“闲谈之夜”都是在带有吧台的有趣地点举办的。每个人都可以来参加——这就是“闲谈之夜”的迷人之处。它就像是一场大规模的庆典，在全球几百个城市里都举办着类似的活动，并且影响着世界范围内的创意人群。

我是在2005年的时候从丰田的同事那里第一次听说“闲谈之夜”这个活动的。那时，他刚从公司的日本总部出差回来。当他给我描述“闲谈之夜”时，我并不觉得它有什么特别之处。我没法想象这个活动有什么吸引人的地方。直到两年后，我在《连线》杂志的网站上读到一篇由丹尼尔·平克撰写并附有他自己“闲谈之夜”视频的文章时，我才开始发觉“闲谈之夜”的意义及其背后的潜力。从那以后，我在很多场合都会提到“闲谈之夜”的例子，并将它作为素材，来教授人们如何定位创意想法。

“闲谈之夜”和著名的TED演讲一样，都对演讲设定了时间上的限制。TED（Technology，Entertainment，Design）是一个成立于1984年的非营利组织，它将技术、娱乐和设计领域的人们汇聚一堂，来分享那些“值得传播开来的想法”。通过参与两次主要的大型会议和上百个小型集会，付费后的观众可以听到世界上最有创意的人们在18分钟或更少的

时间里完成的演讲。想要在TED大会上作演讲需要官方的邀请，而且这样的邀请也被视为一种荣誉，不过，TED大会在骨子里有着和“闲谈之夜”一样的精神：两者开始的时候都只是小型集会，促进人们在限定的时间里现场分享自己的想法。

两者的共性印证了精简的第四条法则：明智的约束条件能够激发创造力。

无论是一场18分钟的TED演讲，还是一次6分40秒的“闲谈”，其中的约束与限制提供了一个焦点和框架，帮助人们在思考的过程中连点成线，最终产出创新的思维。此外，TED大会和“闲谈之夜”的演讲模式都建立在一个非传统的框架之上：它们传递的信号告诉了人们它们自身与众不同的地方，因此人们也得用不同的方式来思考。

TED大会的主持人克里斯·安德森是这样解释18分钟的限制的：“让演讲者们在18分钟内讲完过去需要45分钟讲完的内容，这样的规则会迫使他们去衡量什么是自己真正想要说的内容。他们想要提炼出的关键点都是哪些？这样的规则起到了过滤的作用，有着一定的纪律性。”就像一个孩子的沙盒一样：孩子们在沙盒中玩耍时迸发的创意要比在家中后院里多得多。

2010年11月的时候，我在伦敦的一次TED活动上发言。与“闲谈之夜”相比，TED的演讲要简单得多，其中的约束和限制不像“闲谈之夜”那样让人望而却步。不过有趣的是，活动的主题是“重塑框架”。和本章开始那句切斯特顿的话不同，演讲的时候，我以弗兰克·扎帕的话作为开头：“艺术中最重要的部分就是框架，不仅绘画如此，其他艺术形式也一样。原因在于，缺少了框架，你就分不清艺术和现实的界线了。”

扎帕和切斯特顿很明智地将框架本身纳入了艺术的范畴。帆布的边缘、大理石块、音乐中的八度音阶、语言的结构限制：这些约束和限制条件激发了创意，并且体现出了精简的艺术魅力。如果米开朗琪罗的大卫雕塑不是在大理石上完成，而是黏土的话，那么它就不会是一个杰作了，因为在大理石上作雕刻是一项需要毅力的精简性的工作。

在艺术以外的领域，只要想用创新手段来解决问题，那么框架的设定仍旧非常重要。在面对问题时，针对问题划定框架能够避免阻碍我们获得创新解决方案的典型诱惑。设定明智的约束条件不仅能够让周围最有创意的那些人显露才华，而且能够吸引他们来解决问题。对于这些人来说，这样的经历是十分难忘的。

框架的设定固然重要，不过框架的重要性是如何达成的，也是值得深究的。

在不可能的条件下制造出雷克萨斯

在有限的时间里完成一次演讲是一回事，凭借极少的资金成功发射一艘宇宙飞船又是另一回事。这需要向一个特别的人委托一项充满风险且容错度极低的任务来激发他的潜力，这个任务是NASA（美国国家航空和宇宙航行局）同加利福尼亚州帕萨迪纳市喷气推进实验室签署的，并且执行这个任务“可以冒险，但是不许失败。”

而这个人就是布莱恩·穆尔黑德，1993年，他在自己41岁的时候成为“火星探路者”计划的飞行系统工程师，这份工作的任务在于为NASA建造一个尖端的遥控机器全地形火星探路者，让它能够可靠地向地球发回图片、收集样本，并将火星上的科学数据发送回来。难点在于，布莱恩只有1.5亿美元和3年的时间来完成这个任务。之前的“火星观察者”号曾耗费了10亿美元，耗时10年，而且当时刚刚在宇宙中丢失，对于美国的空间项目来说这是一个尴尬的失败。没有任何一个人会想要负责下一个火星登陆计划。在布莱恩接下这个任务的时候，项目的资金也是没有保障的。

布莱恩是一个安静、理智而谦逊的火箭科学家。现任喷气推进实验室总工程师的布莱恩，比我当初第一次遇到他的时候职位要更高，头发明显更少，胡子也明显地白了更多，这无疑是他在喷气推进实验室35年紧张工作的结果，在这里，他负责备受关注的空间探索任务。

在我于丰田任职的时候，布莱恩经常访问丰田公司。在我们读过他

1999年出版的《高速度领导》（*High Velocity Leadership*）一书之后，我们邀请布莱恩来作关于“火星探路者”项目的客座演讲，随后，他很快就成为丰田大学领导力课程的常客。通过这些课程，我对布莱恩以及他的事迹渐渐熟悉了起来。他的经历就是如何通过看上去不可能的限制来挖掘、激发人们创意的最好的案例。

“更快、更好、更便宜”，这是美国白宫国家航天局的主管马克·阿尔布莱希特在他1990年发表的文章中的原话，这篇文章旨在呼吁NASA建立新的管理体系。阿尔布莱希特的恳求源于NASA那一系列耗资巨大的人类登月和火星探索计划：“基本的目标就是要做得更快、更便宜、更安全、更好。”1992年“火星观察者”项目的大规模失败决定了NASA的命运，当时的总统乔治·布什在1992年早些时候任命了新的NASA局长——丹尼尔·戈尔丁。戈尔丁在当年晚些时候作的一次演讲中提到了“更快、更好、更便宜”：

> 我们应该向所有的行星、主要的卫星、小行星带和彗星发射一系列小型和中型的航天器。我们应该看看我们自己能制造出多少个这样的航天器，它们的重量必须只有几百磅重而不是几千磅；得使用最尖端的科技，而不是安全保守的10年前的老技术；只能耗资百万美元，而不是数十亿美元；耗时也只能是数月、数年，而不是几十年，并且得让这些飞行器抵达目的地。我们要做的就是让庞大、昂贵的空间飞行器的制造时间不再那么漫长。我们可以通过流水线生产模式来批量建造这些飞行器，这样就能发射更多飞行器。这样，即使我们因为一些冒险性的科学失误而丢失了一部分飞行器，也不会将NASA的名声搞垮，不像之前NASA曾把一切都寄托在一个项目上，并花费10年之久。

1993年，戈尔丁宣布喷气推进实验室将用创新的方法重返火星，通过执行一系列的小型任务来完成“火星观察者”项目未竟的目标。“火星探路者”是这一系列任务中的第一个。戈尔丁似乎在理论上愿意接受失败，但是实际上，他的态度完全不同：“‘火星探路者’无论如何都不能以失败告终。”布莱恩告诉我们：“当我参加喷气推进实验室第一次的项目

会议时，从那30来个人的眼神中，我能看出这个任务是不可能完成的。”

“对任务的限制过于苛刻，”布莱恩说道，“我从来没有听说过这样疯狂的条件。我们被要求做的事情是用比拍摄电影《泰坦尼克号》还要少的钱来完成一项重要的NASA项目，并且还一定要让这个项目成功！20世纪70年代晚期的“海盗号火星任务”耗时7年，而我们只有3年时间。不过不管怎么样，可能是因为这个任务如此冒险吧，它反而对我很有吸引力。”

很少有人能对“不可能”这个词感到习惯，尽管它的确不那么令人吃惊。我们每个在丰田工作的人都会经常听到这个词[4]。1987年的时候，负责一个秘密项目的丰田总工程师铃木一郎下达了一项艰巨的任务，要求丰田生产出一种足以击败宝马735i和奔驰420SEL的豪华轿车，也就是后来的雷克萨斯车型。这项任务要求生产出来的车辆要在舒适度、外形、性能、操控、车厢噪音、气体力学以及燃油使用效率上全面超越上述的宝马和奔驰车型。当时，整个丰田公司都认为这样的任务是“不可能”完成的。任务的目标包括让汽车实现这几点：最高车速达每小时240（宝马735i和奔驰420SEL车型的最高车速都低于每小时140英里），每加仑汽油要让轿车行驶36公里（宝马735i和奔驰420SEL只能行驶不到32公里），车厢的噪音要在每小时96公里时速的时候低于58分贝（宝马735i和奔驰420SEL的噪音都超过60分贝），并且空气动力阻力要低于0.29（宝马735i和奔驰420SEL都超过了0.32），这一切都要在一辆由比重达3 880磅的宝马735i轻80磅的轿车达成。

和这项任务有关的1 400名工程师的一致反应是：这不可能。有传言说，丰田产品首席工程师高桥明当面说铃木一郎疯了，并且拒绝继续执行这个任务。那些要求中每一项都已经极难完成，还要都做到？这不可能。高桥明的争辩是有道理的：丰田的产品除了Supra车型以外都没法达到每小时176公里的时速，而且Supra车速在达到每小时208公里时都快飘起来了。然而铃木一郎干脆待在高桥明的办公室拒绝离开，直到高桥明同意尝试这个计划。如今，已经退休的铃木一郎可以微笑着说：真

的不可能嘛？

疯狂的目标

“不可能”、“前所未闻”、“疯狂”。这些都是想要取得突破性进展所必须面对的言辞。对特定的人来说，这些词就是工作的动力。这些人得在明显冲突的目标要求之下让自己时刻进行紧张的创新性思考。他们需要将约束和限制重新架构起来，让它成为创意的源泉。他们也需要找到一种方法来完成任务，并不作任何妥协。

“这就是奥秘。”布莱恩·穆尔黑德说：“你得带领你的团队走向一个引人注目的结果。”在3年内利用1 500万美元的资金完成火星登陆探索就是激动人心的目标。在从未设计、制造过豪华轿车的情况下，想要超越当时最好的豪华轿车也是一个激动人心的目标。每当布莱恩再次讲起这个故事，我们都会笑着看着对方，点头说：“雷克萨斯”。

戏剧性的目标都足以让人血液沸腾。不过，布莱恩和铃木一郎都知道，这样激动人心的目标必须被分成几个战术目标，这样可以让人们专注于不同工作层面。换句话来说，想要种出一片树林，你需要照料好每一棵树，并得时刻注意整片树林的情况。“这种情况下，领导力的作用就能体现出来了。”布莱恩说：“一个有创意的领导者就像是胶水和油脂，他可以让运作中的各部分一致地朝一个方向发展。”

激动人心的成果需要用与众不同的思考方式来实现。这些面对着探路者计划和雷克萨斯项目的团队需要的是大胆而彻底创新的解决方案。设计一种交通工具——无论是汽车、飞机还是宇宙飞船——都是需要牺牲和妥协的行为。不过，铃木一郎的口头禅就是“从不妥协”。对此，布莱恩说：“很清楚的一点是，我们肯定要扔下那些规章和条条框框。”

雷克萨斯项目的工程师们面对着很多复杂而又相互冲突的问题。更快的车速和加速度和燃油效率、噪音以及车辆重量有直接冲突，因为更快的速度和加速度需要的是一个更强大的发动机。一个更强大的发动机往往更大、更重，并且会制造出更大的噪音，消耗更多的燃油。一辆行驶平稳又安静且重量轻的汽车，是无法在高速行驶的时候还能拥有很好

的操控性的。只有沉重、毫无性能要求且隔音更好、悬架更软的车辆才能行驶得更平稳、更安静。改进的外形和稳定的高速又和空气动力阻力相冲突；20世纪80年代的雷克萨斯车型棱角分明的外形提供了更好的稳定性，这是因为空气阻力更高。铃木一郎要求雷克萨斯有一部有着4升排量的V8发动机，这在一辆轻型、节能且低噪音的豪华轿车上是前所未有的。

对于布莱恩·穆尔黑德来说，相比发射而言，探测器的着陆更是一项挑战。有两种方法能够让探测器降落在另一个星球的表面。第一种方法被称为推进式降落。之前的“阿波罗”计划和一系列火星计划（如1976年的“海盗号水星任务”）就利用了这种传统的降落手段：利用一段火箭的燃烧来进入轨道并减速，接着燃烧另一段火箭来脱离轨道并降落到目的地的表面。这种方式经过多次试验，安全且可靠。唯一的问题是，它需要一个更大的运载火箭，更多的额外硬件。对于受限制的预算来说，这些硬件所需要花费的钱太多了。

唯一的选择就是让飞行器以每小时26　400公里的星际速度飞向火星。过去几乎没有哪个国家、哪个探索项目使用过这样直接的降落手段，而且这种降落方式从未在火星上试过。“这是第一次有人尝试直接进入火星的大气层，”布莱恩说，“我们得克服重重困难让探测器成功到达火星表面。”想要直接降落在火星表面，那么需要让探测器以合适的角度进入火星大气层，并不允许任何错误发生。预算上的限制让这个项目没有别的选择。问题在于：如何让探测器减速以安全降落？

布莱恩·穆尔黑德和铃木一郎在早期所共同认识到的是，与众不同的思考需要别具一格的慧眼、开放性的思想以及年轻活力。

两个25岁的年轻人的传奇

当被铃木一郎选中和其他9名设计师一起设计雷克萨斯汽车的原型时，绰号“Dezi”的长谷彰宏才25岁。Dezi没有任何经验；事实上，他在1983年进入丰田工作的时候还在设计学校上学，不过早在加入雷克萨斯项目组4年以前，他就已经展示出了他的才能和大胆的想法。铃木欣赏

他的抱负和干劲，并且密切关注着他。铃木知道Dezi会带着他的干劲加入这个经验丰富的团队里，为设计组注入新的活力。

Dezi对于汽车持有着一种独特的观点。作为一名日本青年，当他第一次开车时就爱上了汽车。不过对他来说，汽车并不仅仅是汽车。用Dezi的话说，汽车就是“移动的雕塑”，而且他想成为那名雕刻者。由于雕塑是一种精简化的艺术，Dezi的说法正合铃木之意：铃木想要寻找能够驾驭那些看上去不可能的约束和限制的思维方式的人。这是打造雷克萨斯这一世界级精品车型所需的态度。

要实现激动人心的目标的项目需要执行力上的灵活度和决策上的果断性。这就和航海一样，一切都由风力决定，特别是当你看不到终点的时候，你必须知道你没法通过一条直线到达你要去的地方。朝你的目的地行驶的路线是曲折的，全程都要关注着地平线和北极星。有效的决策是成功的关键。不过，当风力消失的时候，你该怎么办？

雷克萨斯项目在后期的时候一度陷入僵局，项目组被两大难点卡住了。第一个就是燃油效率，这是项目组所面对的最大难点。一个十分严肃的实际问题是，让这辆燃油税达1 000美元的车能用每加仑油行驶36公里或更远。不过，也有让人值得骄傲的一点：这个标准目前还没有任何豪华轿车能够达到，而铃木的要求是使雷克萨斯作为首个达到此标准的车型。

想要提高雷克萨斯的燃油使用率，最有效的一种方法就是减少车辆的空气阻力系数。要做到这一点，车辆的外观就要设计得像泪滴一样：提高后盖的高度，并重塑车辆的外形。更低矮的车头和流线型的车底都能有效减少空气阻力。问题在于，20世纪80年代的豪华轿车造型都与线条和角度有关，而这样的车并不是很符合空气动力学。受这种模式的影响，设计师和工程师们在无数次风洞试验的失败后走进了一条“死胡同”。

还有一个难点和车辆的前端设计有关：铃木对雷克萨斯的任何一方面都不满意。他顽固地认为，和谐包含着对立的张力，就像一把弓或是一把七弦琴一样。他相信，在这种情况下，车辆的外形、舒适度和性能

必须和谐地共存于一辆车身上，感觉就像“做了1个小时的瑜伽以后洗了热水澡”，温暖的沐浴又让人感觉精力充沛。

在这一点上，Dezi一直保持着缄默，只是单纯地完成一些更简单一些的设计任务。走到穷途末路的时候，资深设计师内田邦博要求Dezi试着画画自己心目中车辆前端的样子。“我被要求画出一种能够救雷克萨斯于水深火热之中的车辆前端设计图。”Dezi后来回忆说。

Dezi真的做到了。“流畅度。我的重点集中在流畅度上。”Dezi说。对他来说，完成不同元素之间的过渡意味着这些看上去互相矛盾的概念必须能够无缝衔接起来。唯一的方法就是改进雷克萨斯的外形。Dezi这么描述道：“你必须要让看上去不可能的组合成为现实。”草图上的设计由流畅、顺滑的流线构成，没有任何直接的线条和角度。根据Dezi所说，当铃木看到设计图时，他叫道：“就是这么回事儿！”“让一个新手来处理一个如此重要的设计图，是一个很冒险的赌博，”Dezi说：“为此，我对铃木的决策以及内田邦博的管理十分敬仰，他们让我得以着手设计这份草图。”

Dezi的设计帮助团队走出了困境，并且为团队打开了创意的大门，让更多的问题迎刃而解。那些一度互相冲突的要素被逐渐重新构造，并变得可以互补。美学和气体力学的要素就很好地结合在了一起，比如说，通过将车窗和车门把手嵌入车门之中，让外表看上去更美观，也达到了更好的气流效果。适当倾斜的后窗玻璃让气流得以经过车尾的行李箱，而在行李箱盖上的空气阻流板也让车尾更稳定，外形更流畅。各种创意如泉涌。

不符合常规的设计思维让车辆功能随着外形的发展而显现，而机械组件也重新按照引人注目的样式被重新设计。发动机的一切部件几乎完全由铝铸成——阀、活塞、气门挺杆、凸轮轴盖等——这些部件省了120磅的重量。原先由一个成角度的转向节臂连接的两部分转动轴——和当时大部分后轮驱动汽车一样——被换成了笔直的新构造，这让车厢噪音小到了极致。

当托马索·里韦利尼——昵称为“汤姆”——以硬件系统设计师身份加

入“火星探路者”项目组的时候，他正好也只有25岁。之前，他甚至没有以设计师的身份工作过，更不用说从事硬件设计工作了。不过，为了解决如何安全降落在火星表面这个难题，布莱恩·穆尔黑德当时要寻找的是那种用传统的方式找不到的人。布莱恩在招人的时候并没有按照传统的招聘原则去将简历细则和工作要求联系在一起。

“我们招到了一些最优秀的人，而且没有任何惯例上的证据表明他们能做好这份工作。”布莱恩说道：“我们需要的是动力和热情，并不一定需要经验。所以说汤姆就是我们要找的人，我们喜欢他身上的这些品质。他富有活力，也很有独创性。之前没有人做过我们要做的事情，所以说汤姆和任何人一样，都是有天资的。他很有创意。不过最重要的还是他对于工作的动力。”

汤姆刚去工作的时候，并没有想到布莱恩的上司托尼·斯皮尔会搂着自己说：“大伙儿听着，任务能否完成取决于我旁边的这个家伙。”



汤姆是这么看待他的工作的：“你知道，其实我根本没有想过这份工作超出了我的能力范畴，我在想，大部分人要是明白‘探路者’探测器开发计划的细节的话，是不会让我做这份工作的。不过尽管如此，我还是得到了这份工作，你要知道，我每天早上起来都充满了热情，我热爱这份工作。有了这样的热情，我自己就有动力将很多时间花费在工作上，并最终让目标成为现实。”

汤姆所提到的目标是指，让“探路者”用完全创新的手段降落在火星上：气囊。“探路者”将直接进入火星的大气层，首先通过降落伞来降低下落速度。接着，在探测器将要着陆的时候用气囊进一步缓冲。“这是一个大胆的计划。”布莱恩说：“利

用大型的气囊来缓冲着陆时的冲击，然后让探测器滚动直到它自己停下。NASA的人简单地看过计划后只是说：‘嗯，推动力，这是老办法了。你们要是用老办法做事情是没法完成这个任务的。老办法需要的经费太多了，你们试一试这个新方案吧。’”

“试一试”是一个有效的词语。后来，汤姆在NASA在线刊物《天体生物学》上讲述整个故事时这么说道：

> 我们的任务是为“探路者”在火星上的着陆设计并制造气囊，这种方法在以前的任何任务中都没有用过。气囊看上去像是简单而又没有技术含量的产品，不过能够让我们大开眼界的是，我们会发现自己对它们知之甚少。我们都明白，想要达到我们的目的，我们需要做的就是不停地制造模型并作测试。我们并没有意识到自己有多么的无知。
>
> 对于很多人来说，用气囊来帮助探测器着陆是一个疯狂的主意。没有人直接这么说，但是隐约有这么一种感觉在四周蔓延，别人都觉得：这些气囊是不会有效的。“我们不会阻拦你们使用这个办法，不过到时候你们自己就知道后果如何了。”这就是我每天都感觉得到的信息。
>
> 对于这些巨大的气囊，每个人主要的担忧都在于，着陆器在气囊放气之后会被埋入成堆的气囊织物之中。通过制作气囊和着陆器的模型，在接下来的几个月里我就待在办公室研究它们，并开始寻找解决问题的办法。
>
> 我是用硬纸板和塑料来制作模型的，并用五金商店买来的包装胶带和纺织品店买来的尼龙绳将它们组合了起来。我用家里的小型充气泵给模型气囊打上气。我一次又一次地给这些小气囊充气，并观察它们放气的时候会发生什么。
>
> 在最终找到一种我认为可行的解决方案之前，我用这些模型进行了多次的试验。我逐渐发现将气囊内部的束带圈用绳子穿起来应该会有效。用某种方式拉动绳子的话，这些绳子会将所有的气囊面料拉到一起。等到所有的气囊都收起来以后再打开探测器，将所有的面料都隐藏在探测器的下面。

完成了不可能完成的任务

除非一个创新的设计被证明是有效的，否则它无法成为一个可行的创意。雷克萨斯和“探路者”项目团队都被测试拖累了。这是可以理解的，因为它关系到雷克萨斯用户的生命安全以及“探路者”背负的几百万美元投资。两个项目都经历了多次的试验和失败，因为两者都涉及以前从未涉及的东西。

“我的上司托尼·斯皮尔从一开始就有一句口号，”布莱恩告诉我们，“就是‘测试，测试，再测试’。”对于“探路者”来说，使用气囊意味着它会在着陆的过程中多次弹跳。汤姆·里韦利尼用直升机进行了多次试验，从1∶20到全尺寸的模型，将被气囊包起来的“探路者”从数百米高的空中扔到仿火星表面的地面上。每次测试都为项目带来了重要的全新改良，不过最开始的几次降落实验是彻彻底底的失败。“我们并不肯定这玩意儿能不能起作用，”布莱恩说，“不过，我们不断地在细节上作文章、改进设计，并重新试验。那是一个非常反复的过程。”

我永远不会忘记的是，团队试图运用解析的手段，最终花了一个星期的时间用克雷公司的超级计算机来获取撞击时的那几秒钟无用的数据。“问题太复杂了，”布莱恩说，“因此我们得依赖汤姆，以及他团队的设计和创作能力，并最终测试出一种有效的设计方式。”

汤姆在《天体生物学》上是这样讲述测试的故事的：

> 即使我们搞定了气囊的力学问题，仍旧有一个大问题遗留下来：我们应该怎么应对火星上多岩石的地形？想要在火星上着陆，我们必须接受那里的自然条件所提供的一切。“探路者”是不可能降落在平坦的着陆带的。为了模拟火星的环境，我们带来了如小办公桌形状大小的火山熔岩。这些都是我们的地质学家外出收集到的真熔岩；如果你想要摆弄其中的任何一个，你都可能弄伤你的手。
>
> 我们的地形模拟测试越多，气囊的损坏就越严重。事情看上去不太妙。我们不得不再次承认，这是让我们无法明了的地带。我们试验了不同的材料，将它们以不同的方式添加到气囊的外层中去。每次测试都变得和一个仪式一样，因为整个试验的过程要花费8~10个

小时，包括将气囊运进真空室，将所有的仪器接通电源，将气囊升到真空室的最高点并保证所有的岩石都落到正确的地点。用于坠落试验的真空室耗费的电能如此之多，以至于我们只能在半夜的时候完成测试。一旦真空室的门关闭，将室内空气抽空就要花费3~4个小时。在这段时间里，大家要么去吃晚饭，要么就去休息一会儿，直到午夜或是指定的时间才回来。接着，我们还要花45分钟的时间复查所有的仪器，并最终开始试验的倒计时。

倒计时的最后30秒钟是折磨人的。这一切的准备工作只为了气囊着地的那一秒钟。当我们完成一次坠落试验时，我们立刻就能知道结果成功与否。飞行系统主管布莱恩·穆尔黑德坚持让我立刻通知他试验结果，不管当时有多么晚。凌晨4点的时候，我会打电话去他家，然后告诉他："布莱恩，我们的试验又失败了。"

最后一次降落试验的那天来了，然而汤姆从洛杉矶飞往俄亥俄测试地址的飞机晚点了。他告诉团队开始试验，不要等他，只要为他留一份试验的录像以供回顾就行。汤姆这么回忆道：

当我赶到试验地点的时候，测试组的人都不在那儿了。我走进控制室，碰到了处理录像的那个人。"那么，这里到底是什么情况？"我问他："你们进行试验了吗？"汤姆指着录像机说："录像就在那儿。过去按播放键就行。"于是我播放了视频。画面中的气囊坠落了下来，它撞击到了试验平台，并发生了巨大的爆炸。我的心沉了下去。我们没法完成这个任务了。不过，我意识到刚刚看过的这个录像十分眼熟。我突然发现，他们将之前试验中最糟糕的那次录了像。这样一个玩笑只能说明一件事：我们的降落测试最终成功了。

从计划到最终着陆，整个火星计划一共花了44个月——这比20世纪70年代的"海盗号水星任务"项目的用时减少1/2。项目组一共就只有300个人，这和"海盗号水星任务"项目的2 000名工作人员形成了鲜明的对比。而且，这次的支出也没有超过预算限制，只有"海盗号水星任务"项目的1/20。

1997年的7月4号，"火星探路者"成功地降落在那个红色的星球上，而那个小小的"旅居者"探测器则开始了它那在火星表面上著名的跋涉历

程。

任务完成。

雷克萨斯项目从提出概念到发布产品一共花费了6年：这相当于“火星探路者”计划开发时间的两倍。雷克萨斯项目还用到了1 400名设计师和3 700名工程师。项目开发并测试了超过900种发动机模型以及450个测试样车。工程师们花了无数时间来进行风洞测试，并且测试里程超过320万公里。开着车窗的模型车被扔到亚利桑那州的沙漠中长达数月，以便观察长期的暴露和毁坏对车辆造成的影响，并针对这些影响找出对应的解决办法。车上的镀铬层变得格外厚，车体喷上了6层漆，后窗玻璃也采用了全新的夹层玻璃，以减少阳光带来的伤害。

雷克萨斯LS400于1989年9月1日亮相时，它震惊了整个汽车行业，并树立了全新的豪华车的标准。从任何角度来看，这都是当时世界上最好的汽车。事实成就了它的传奇：在《人车志》杂志的每一个类目评分里，雷克萨斯都击败了宝马735i和奔驰420SEL。雷克萨斯LS400比它们噪音降低5分贝，重量轻120磅，时速快了27.2公里，每加仑汽油还能让它多跑超过6.4公里，而且零售价格只有3万美元，低于宝马735i的价格。雷克萨斯只花了两年的时间，就替代了原本世代稳居这一地位的梅赛德斯-奔驰和宝马，成为美国销量最高的豪华品牌。

南加利福尼亚州的一个汽车销售商将两辆雷克萨斯LS400拆卸并交给了通用汽车公司总部以后，位于底特律的凯迪拉克汽车公司的工程师得出的结论是，雷克萨斯汽车是不可能被制造出来的。

任务完成。

精简聚光灯
如何用一个“想法表”来点亮你的创意？

丹·罗姆在餐巾纸的背面为难题画出解决方案。创办ThisIsIndexed.com网站的杰西卡·哈吉将出色的见解写在了3×5大小的目录卡片上。创办GapingVoid.com网站的休·麦克劳德在名片

背后画漫画。当我还在丰田任职的时候，我学会了如何在A3大小的纸上写出解决方案和战略。而当我在青蛙设计公司工作的时候，我学会了用6×9大小的“想法表”来写出我的想法，就同下面图中那个一样。利用有限的空间来点亮你的创意思维。


想法表

名称
一个抓人眼球、易于记住的名字

描述
简单解释想法内容

辩护
为什么它很重要/有价

图样
画出一个该想法的初步草图

用阻碍、约束与限制成就“非同凡想”

为什么限制和约束能够给创意带来如此深远的影响？约束和限制能够激发无限的创意，这是违反直觉、互相矛盾的。如果我们能够更多地了解一点限制和约束背后的原理，那么激发我们自己的创意会变得更容易。

雅虎的CEO玛丽莎·安·梅耶尔坚信限制与约束的力量，并为它们如何影响创造力给出了一个有说服力、有思想深度的解释。在玛丽莎于2012年被提名为雅虎CEO之前，玛丽莎是谷歌的“看门人”，负责让谷歌的界面干净、简单并整洁。几年以前，她在一篇网络帖子中揭示了指引她工作的约束与限制哲学。“创新能力经常被人误解，”玛丽莎开始说道，“人们经常从艺术的角度来对待创意——用无拘无束、不受控制的方式带来美感。不过，如果你能更深入地探索下去，你会发现有些最启发灵感的艺术形式——俳句、奏鸣曲、宗教画——这些都充满着各种各样的限制与约束。”

在这一点上，米开朗琪罗为西斯廷教堂创作的壁画就是最好的例证。教皇朱力阿斯二世梦见了一座他自己的大陵墓，于是委任米开朗琪罗来担任他的画家。有了全权委托和无限的资源，米开朗琪罗提出了一个雄心勃勃的艺术概念，由40多尊大理石雕像构成。这最初的设计方案通过以后，他花了几乎一年的时间在意大利的山丘之中收集大块的大理石。然而，教皇的顾问们将米开朗琪罗视为对他们自身影响力的威胁，并劝说教皇在这个项目开始之前就终止它。根据这些意见，教皇给了米开朗琪罗一项艰巨的任务——为西斯廷教堂创作壁画。这是一个狠毒的计划。教皇的顾问们深知米开朗琪罗不仅厌恶为特定的背景介质作画，而且对于壁画也毫无经验。如果米开朗琪罗接受了这个委托，那么他的失败将会导致他的地位低于被视为天才新人的拉斐尔。两人之间的比较会彻底毁掉米开朗琪罗。如果米开朗琪罗拒绝了这项委托，那么他的事业在那天也就终止了。

进退两难的米开朗琪罗做了他唯一能做的一件事：在绝境之中激发自己的创造力。他拒绝了壁画专家顾问的帮助，选择重新改造壁画的技术，他甚至扩展了自己的工作范围，打算在教堂的墙上也画上壁画。他为自己制作了脚手架，将自己锁在教堂之中。4年里，米开朗琪罗将自己的身体扭曲，在教堂里倒挂着完成了那惊人的美丽作品。

“美感存在于壁画之中，是因为创意战胜了规则。”玛丽莎这么说道。下面就是她的想法。

> 约束与限制塑造了问题的框架，提供了一个焦点，并且为解决这些问题提供了明确的挑战和灵感。限制与约束能够激发创意，但是它们必须能让人无视那些不可能实现的方面。如果我们能够无视那些被认作不可能的事，那么就容易获得非凡、挑战传统的或是未被发现过的主意。限制和无视不可能完成的事之间的平衡让人产生创意，这种创意会被由热情所点燃，并最终带来革命性的变化。
>
> 如果你起步的时候面对着有约束性的任务……或是选择受限时……你更容易掌控自己的动力。这些限制点燃了你的激情和想象力。它们带来了创意……约束与限制能够为你提供速度和动力。在设计产品的过程中，约束与限制实际上能加速开发过程。不过速度也会让你更快地面对失败。
>
> 不过，单纯的限制和约束也会扼杀创意，它们会导致人们产生悲观以及绝望的心理。因此，当我们需要一些约束来激发自己的激情和洞察力时，我们也需要抱有一丝希望，让我们能够保持忙碌，坚定地追寻着正确的想法。洞察力、智慧和想象力都能诞生于限制和对于无视不可能完成的事的交互之中……真正的创意能让不可能的事成为现实。它能为一个产品、一桩生意、经济状况以及我们所处的这个世界带来革命性的变化。

玛丽莎的解说中让我觉得迷人并有深刻见解的是：虽然很多创意活动——从艺术到设计到体育运动——看上去都是以自由的形式展开的，但是，事实上它们一点儿都不是自由的。这些创意活动各有各的限制，通过提供两个非常重要的元素：焦点和框架，来限制它们的表现。

我们拿即兴喜剧作例子：观众们设定了它的限制条件。观众们向表

演者提供了建议，并且往往给予他们看上去不可能甚至矛盾的主题，尤其是在有趣的短剧中。演员们没有经太多的安排与计划就融合了这些主题，并依靠这些在舞台上进行表演。接下来在舞台上和在表演者之间发生的事和博览会路那样的共享空间里发生的事极度相似：人们的行为是按照最简单的规则，依靠给定的背景而确定的：你必须接受那些与你互动的人所给予你的东西。在漫画即兴喜剧表演中，你所说的每一句台词都建立在前一句的基础之上，并且你不能对之前那句有任何质疑。这是一种令人畏缩的约束，因为你无法作任何计划和准备，也不能以任何方式来预演你的台词。你唯一的选择就是保持注意力集中，融入舞台上发生的一切之中，并准备好作出极快的反应。这个简单的限制却会带来无限的可能性，并让表演者能够自由地发挥自己的想象力。

当你在学习即兴喜剧表演时，你得练习“对，而且……”这样的句子。无独有偶，这也是人们头脑风暴时寻找解决方案的最有效的方法。这是一种建立在其他想法上的想法；当任何想法被提出时，参与者们对此作出反应，并附上自己的想法，以这样的句子开头：“对的，而且……”。

所有的这些例子——“闲谈之夜”、TED演讲、“火星探路者”、雷克萨斯LS400、西斯廷教堂，还有即兴表演——它们的共同点在于：固定的阻碍。最近的研究显示，和普通观点相反，想象力的主要部分——即创意——并不需要不受限的自由，相反，它需要依靠约束和阻碍。

阿姆斯特丹大学社会心理学院的研究者试图证明，阻碍能够激活人们的思维，看到更“广阔的全景”，并将看上去不明显的事物联系起来。这种能力被称为“全局处理”，它是一个人有创意的标志。这项研究的参与者玩了一个关于迷宫解谜的电脑游戏。其中有一组人，他们玩的那个游戏版本中有一个迷宫，其中的一条路上有一个无法逾越的障碍物，这让解谜的人的选择变得极少，并让离开这个迷宫变得更难。接着，他们接受了一个标准的创意测试，包含了被心理学家称为远程联想谜题的东西。3个几乎没有关联的词语出现在屏幕上——比如“薄板”、“闪光的”和“打碎”——参与测试的人被要求想出一个能将这3个词语联系在一

起的第4个词。（答案是“玻璃”。）那些玩过带有障碍物、难度更大的迷宫的人完成的远程联想谜题比其他人多40%。约束和限制让他们思维更发散，他们的无边想象力得益于在迷宫中面对障碍物的挣扎。

“每天的生活都充斥着各种阻碍。”研究者们在2011年11月的《人格与社会心理学期刊》中（The Journal of Personality and Social Psychology）写道：“设立在平常上班路上的建筑工地，同事那让人难以集中注意力的闲谈，让父母们没法全心工作的新生儿，或是有一个雄心勃勃的计划却匮乏资源——人们在认知上会对这些阻碍作出怎样的反应？当这些阻碍妨碍人们实现目标时，人们是如何改变他们从环境中感知并处理信息的方式的？”

研究者们的回答是，人们只有在面对困难或是阻碍的时候，才会将自己从右脑中抑制新思维的认知链中解放出来。研究者写道：“阻碍会让人们后退一步，让人们的视野变得更宽阔，丰富人们的思想，并且能帮助人们提高将没有联系的事物联系起来的可能性。”换句话来说，重要的阻碍、限制和约束能让人们“非同凡响”（借用一个短语）。

瑞侃公司（Raychem）的创始人保罗·库克曾经在《哈佛商业评论》的一次采访中对威廉·泰勒说：“想要成为一个有创新意识的组织，你得寻找创意。你要召集一群有天赋并且有热情的人，并让他们置身于一个需要实现创新的地方。说起来这么简单，其实也很不简单。”威登-肯尼迪广告公司（Wieden-Kennedy）为耐克创作了“Just Do It”（想做就做）广告语。这个极具创意的公司的创始人，丹·威登，响应了库克的观点，对一名记者说：“那的确很简单。你需要聘用最优秀的人才，然后听之任之。”

换句话来说，就是将合适的挑战交付给合适的人，并相信他们会提出一个解决方案。“火星探路者”以及雷克萨斯LS400项目揭示的是，当人们在面对严峻的阻碍时，他们的能力会在这样的情况下变得超乎寻常。不过，在这两个案例中，有趣的事情在于，首先是那看上去“不可能完成”的目标吸引着这些人来完成任务，他们并没有违背规则，他们本身就是规则。

这个规则就是：明智的约束更能够激发创造力。

精简大师们的剪影

关于约束与限制的游戏

蒂娜·泽利希

在我于斯坦福大学开设的创新和革新课程里，我决定用游戏的方式来证明，限制和约束条件的改变会对创作团队的动力和创造力产生重要影响。我带去了8块拼字板，并让学生们玩文字游戏。游戏开始之后，我每隔10分钟就会改变游戏的规则。一些规则减少了一些游戏性的限制，而另一些规则增添了新的约束条件。

比如说，如果要减少限制条件的话，我会允许参与者使用9个字母，而不只是默认的7个；并且，他们可以使用恰当的名字和外语词汇。而在增加约束条件这方面，我要求大家只用由4个字母组成的词语，并且要将每个新造的词语建立在之前那个词语的基础上，或是让大家在一定的时间限制内将词语写到词板上。

游戏的结果让人十分惊讶。

只要我放宽了游戏的限制条件，学生们就开始欢呼雀跃；而当我增加规则的时候，学生们就抱怨起来。不过，这样的欢呼声都是具有误导性的。你或许会想，更宽松的限制条件能让学生们的得分更高、作品更有创意。然而，事实并非如此。当限制条件增多的时候，学生们反而得到了更高的分数，变得更富有创意。

例如，当我放宽条件，允许游戏中出现专有名词时，有一个学生就写了一个乱七八糟的词，并说这是她未来孩子的名字。虽然这很有趣，不过大家都认为那只是一个马虎的回答，而不是一个富有创意的答案。而当限制条件增多的时候，学生们不得不变得更富有创造力。另外，围绕着拼字游戏的竞争也变得激烈了。参与者们必须加倍努力，来达到他们各自的目标，这样他们才都能得到更高的分

数。

最终，学生们都觉得，拼字游戏的最原始规则是最完善的，这也是为什么这个游戏能够流行如此之久。不过，他们也意识到，增添和移除限制条件彻底地改变了他们的参与体验。当他们身为创意团队的一员或是管理者时，他们能够以一种新的态度来面对自己要处理的事情。

学生们还意识到需要能充分肯定自己的目标，不过，首先要考虑到限制与约束条件，这样才能激发他人来达到目标。

蒂娜·泽利希是斯坦福科技创业项目的执行主管，也是《天才：撞上创意》（inGenius: A Crash On Creativity）一书的作者，本小节就是从此书中摘来。

限制让你自由

德雷克·希弗斯

让我们假定：你是一个音乐家。

我对你说，“为我写一首曲子出来。随便什么。开始吧。”

“呃……随便什么？”你说：“你想要什么样的风格？什么题材？”

可能性太多了。这是一个完全没有答案的问题。

你如何面对无限的可能性而开始一项工作呢？

现在，想象一下，我这么说：“为我写一首曲子出来，让这首曲子只可以用木琴、长笛和鞋盒来演奏。你只能用4个音符，B、C、E和F，并且每次只能用两个。曲子必须要用3/4拍，要以安静的旋律开始，逐渐变得响亮，最终再以安静的基调结束。你要让曲子听上去像是一只瓢虫在和橡果跳舞一样。开始吧。”

啊哈，你的想象力在面对这些限制的时候已经开始帮你作曲了。这真简单！

我们这些身在发达国家的人，享受着高速的网络、阅读着通俗小说来获得快感；但是，我们其实都面对着一纸空白。我们可以做任何事情，并不受任何限制。

这就是问题所在。我们被无限的可能性缠住了。

在生活中给自己一些刻意的限制，这样你才能有灵感，才会付出行动。

限制让你变得自由。

德雷克·希弗斯是一个音乐家，也是CD Baby公司的创始人，这家公司已成为最大的网络独立音乐销售商，他也是畅销书《你想要的一切》（Anything You Want）的作者。

促进创造力的约束

特蕾莎·阿玛比尔

我从事心理学方面的研究已经很久，我的工作就是来展示，限制和约束是如何破坏创造力的。不过，我也发现，恰当的约束能够激发人们的创意思维。

对于那些想要点燃创新火焰的管理者来说，限制的确能够激发创意。在面对一张白纸，并被告知要画出一些有创造力的内容时，很多人往往变得不知所措。不过，如果他们手中的白纸上面有一条弯弯曲曲的线，并且要求他们拿这条线来作些文章的时候，他们往往会很带劲地画出一些有趣的内容。人类的思维需要一些刺激来获得回应，而特定的约束能够作为这样的刺激物来激发创意。

对创造力起促进作用的约束包括：（1）定义清晰的问题。问题要包括清晰的目标，例如网络创意竞赛的特定挑战项目，或是“铁人料理”节目的“秘密配方”限制；（2）一个真正紧急的、有挑战性的需求。例如，让“阿波罗13号”的宇航员安全返回地球。不过，如果为了刺激创新思维，而刻意地以错误的方式抑制人们获得资源的话，那么这或许只会催生半途而废的创新试验。同样的，如果人们自主寻找答案的能力也受限制的话，那么结果也不会好的。

日本文化中的俳句是一种令人愉快、历史悠久的艺术形式，它充斥着各种各样的约束；传统的三行诗作必须有5个音节，接着是7个音节，然后还要多5个音节。不过，由于这种艺术形式提供了一套清晰而有挑战性的参考指标，并且，任何一种语言都不缺少词汇，于是，创意得以在这样的艺术形式下盛放。

特蕾莎·阿玛比尔，是《进度原则》（The Progress Principle）一书的合著者。上面的这段短文最初出现在hbr.org网站上的一篇更长的文章中。

小赌带来大回报

彼得·西姆斯

很多人都秉持“要么成功，要么回家”的理念。如果你还没看过《点球成金》这部电影，那么我可以告诉你电影的内容。它是关于如何通过与上述完全相反的理念来赢得棒球赛这样一种会被大笔预算和浮躁的选手影响的比赛。和全垒打比起来，击出一垒安打以及上垒是一种更好的策略。

我是在斯坦福大学设计学院工作的时候学到这些的。那时，我正在为我的《实验性创新：打个小赌，获得突破》（*Experimental Innovation: Turning Little Bets Into Breakthoughs*）一书写提纲。设计思维让我懂得了下流与龌龊的原型的价值，如何快速获得回馈以及如何反复申述。书籍的提纲实际上是一份冗长的关于这本书的商业计划，于是，我并非为一本书来创作完整的提纲；实际上，我写的是一份三页的概念性的文档，并交给了一些潜在的“用户”：出版代理人、作家以及一些读者。

我永远不会忘记我和其中一个代理人的第一次对话。在我交给她3页的草稿后，她和我聊了30分钟，那是漫长而痛苦的30分钟。我挂掉电话后差点吐出来，它太糟糕了。她这位代理人唯一喜欢草稿中的内容是书的副标题，她喜欢“打个小赌”这个说法。

几天以后，我的友人兼作家奥里·布莱夫曼——也就是《影响和点击》（*Sway and Click*）一书的作者，在和我一起吃汉堡的时候看了这3页的稿子，并说道：“我喜欢这个！你应该称为《小赌大胜》（*The Little Bets Book*）。”这给我的感觉就好像他解决了一个谜题，可以吃他的午饭了一样。接着，咬了一口汉堡以后，布莱夫曼看着远处陷入沉思，然后说道：“我现在不用打小赌了，不过我其实应该还用得着。那是一种不同的思维方式。”

当我将“小赌”从副标题移到标题上，并专注于中心内容以后，整个读者群体的反响都变了。几乎和我说过话的每个人，从代理人到CEO，再到学校的友人，还有我的叔叔（他是一个卡车司机）都喜欢这个理念，并觉得这种思维很有用。小赌带来大回报这样的理念简单而中肯，而且，似乎那3页文稿中的内容都显得不是那么重要了。

事实上，我自己从来就没有为一本书写出过一份提纲来，而将一本新书的理念写到草稿中（按照他们的说法：“吃自己做的饭”）不仅帮助我高效地鉴别了核心问题，还让我得以重新调整内容的主题。

如果当初我选择直接朝着成功的方向大大咧咧地前进的话，或许最终我只能回家待着。

彼得·西姆斯是一位硅谷企业家，《小赌大胜》的作者，也是《真正的北方》一书的合著者。

通过精简收获丰富

赛斯·贝尔科维茨

在吸引听众注意力这方面，我们都必须狡猾一点儿。我们并不具有我们竞争者那样的品牌历史或是资金实力来作广告。当我们聚在一块儿草拟我们的策略时，我们立即决定走先付费搜索再进行搜索引擎优化的路线。

我们的想法是，如果每个人都把谷歌作为信息搜索的渠道，那么，我们就能比其他人更有效地获得谷歌搜索带来的受众增长。

和别人相比，我们聘用了更多的记者和数据编辑，长久以来，我们生成了340万页的内容。那个策略让我们成了谷歌搜索里前100个被引用最多的网站，并且帮助我们建立了一个巨大的顾客群体：每月有1 700万的单次访问量，并且每年的访问量超过1亿。这些数据看起来还不错。

但是，好景不长。

慢慢的，我们迷失了方向。当我们不遗余力地帮助人们去找到那

辆满足他们所有需求的汽车时，我们变成了万事通，然而也变成了“万事不通”。如果你想要了解某种汽车真实的市场价格，你可以从我们的网站上搜索到。如果你想要知道汽车网站编辑们的推荐，你也可以从我们的网站上搜索到。

当我们扪心自问时，我们意识到顾客也可以从其他网站找到类似的信息。在我们把很多事情做好的同时，也在其他方面产生了很多疏漏。不管怎样，我们还没有做好。

不久以前，我们作出决定：或许，更多并不意味着更好。也许，我们专注的内容少一点效果会更好。减少对普通信息的关注度，并专注于提供那些人们难以获得的信息。这样对我们的顾客更好，对我们的委托人、合作伙伴还有我们自己也更好。如果我们要重新定义在美国买车的体验，那么网站不应提供太多的信息，而是作一些简单的承诺和保证，并且把我们的重心都放在对这些内容的支持上。

没有人能够预言未来。但是，我们将赌注压在提供精简化的汽车服务上，并打赌我们可以改变顾客购买汽车的方式：即通过消除压力、争议和固有的不确定因素，来重建顾客和商人之间的破裂关系。

这个赌注是通过精简开始的。

赛斯·贝尔科维茨是Edmunds.com网站的董事长和首席运营官，那是一个为汽车用户提供服务的行业领军网站。

免费带来的巨大价值

哈尔·麦康伯

2008年的12月，经济状况极为不景气。建筑工业将会受到重大影响，不再只是一种轻描淡写的说法。我们的那些精益设计、项目管理和建筑领域的客户不仅会缩减找我们作咨询的开支，甚至可能完全不再进行咨询了。

对此，我们的回应是：我们需要加倍努力地学习和改善自我。不过，在费用成为限制客户的一道障碍时，我们能够提供什么服务

呢？我们只有一个选择：改变限制条件。

我们选定了一个像本·富兰克林的秘密社团以及亨利·福特、哈维·凡士通，还有托马斯·爱迪生的策划组那样的团队。如今，策划组是专业人士学习进步的地方，他们围绕着某个特定的目的集会，而其他参与者自愿付费加入他们。

我们于2009年3月启动了精益领导者公会，目标是每两周让成员们的会面时间达到90分钟。

我们向参与者一次性收取了小额年费，以应对活动的开销，并作为我们工作的报酬。我们在一些客户身上试验了这个方法。对他们来说，按月支付会费更容易接受。我们觉得支付的金额低于75美元并不算多。不过，通过与一些潜在的会员的交流，我们重新进行了斟酌。我们决定完全免除这笔费用。

对于参与者来说，唯一的条件就是他们必须参与几乎所有的课程；如果他们缺课了，那就必须在课后听录音。我们的重心从赢利转向了贡献和参与。这对于生意衰退的企业来说不是一件简单的事情。

免费策略带来了意想不到的结果。我们吸引了我们想要的那群人：资本持有者、建筑学家、工程师、贸易伙伴以及建筑承包商。我们发展了良好的合作伙伴关系。我们招来的生意所带来的价值远远比人们为课程支付的费用多得多。很多参与者开始互惠合作，竞争者们联合起来以追求更多的商务合作机会。在试验的过程中，小组形成了一种开放的氛围。对于小组中哪些内容生效，哪些内容无效，我们都是坦白的。

如今，免费成为很多公司的关键策略。从我们公司这样的情况来说，无论我们打算收取多少费用，它的数额肯定都远远低于人们通过参与集会而产生的价值。而免费意味着，我们期待从活动中获得更大的价值。

免费并不仅仅为我们带来了一笔又一笔的生意，它还确保了我们的成功。它不仅仅让我们从萧条的经济状况下生存了下来，也为我

们的繁荣发展作了铺垫。

哈尔·麦康伯是精益项目咨询公司的实践领导者，该公司是一个位于科罗拉多州的施工管理咨询公司。

做得更少，做得更好

丹·斯柯伯尔

当我的事业刚起步时，我同时投身到了多个项目中去，我并没有明确的目标和计划。我真的不知道我的事业会如何发展，也不知道个人品牌对我的事业会有什么样的影响。

在6个月的时间里，我建立了博客、创办了杂志以及一系列视频播客；同时，我还有着一份全职工作，需要我运营一个六西格玛绿带项目，并为网站撰文。

那时候，我的注意力都集中在对工作的热情上，而不是工作带来的收益上。我负责的每个项目都限制了我在其他项目上发挥优势，而这些项目又很可能对我的未来发展有重大意义。从某种意义上来说，我无法将150%的努力花在可能会带给我最佳结果的项目上。结果就是，我花了更久的时间来发展我的博客社区，并增加杂志的发行量，而且很多个月以后我才得以离职，并建立自己的公司。

如今，我通过判定项目的目标重要与否来管理我所负责的每个项目，我把那些让我充满热情，但是无暇顾及的项目都外包出去了。这样一来，我得以专注于那些对我有决定性影响的项目上。我需要维护的网站数目从8个减少到5个，这全面地巩固了我的操作能力。

我使网站具备了自动化的市场营销系统，这样一来，我就能有更多的时间处理真正重要的事情。我将我的咨询公司业务范围缩小了。并且，我还组建了一个小组，成员都是各个领域的专家，来帮助我完成一切任务。我从各种错误中吸取了教训，并以此来建议我的客户如何避免犯同样的错误。

在有些情况下，你需要应对的项目越少，你就越成功。当你热爱自己从事的工作并且看到了很多机遇时，你很容易让自己过度分心。很多人都邀请我加入各种各样的项目中去，而我回绝了不少项

目。当一个机遇限制了你取得生意上的主要成就时，我就不会把它当作机遇了。

和做好很多事情相比，在更少的事情上做得精通一点往往更好。

丹·斯柯伯尔是千禧品牌的创始人，也是《Me 2.0：个人品牌崛起E时代》（Me2.0：4 Steps to Building your Future）一书的作者。

人生的内圈和外圈

莫伊·阿卜杜

2009年年初的时候，我在读一本叫作《禅者的初心》（Zen Mind, Beginner's Mind）的书，它对我的影响很大。我意识到，自己的生活有些太过散乱了。

我决定将注意力仅仅集中在生活中的特定方面，这个过程其实是从我处理生活中各种人际关系开始的。

我坐下来，画出3个同轴的圆圈。最外面的圆圈代表着泛泛之交。次外面的圆圈代表了朋友。最内侧的圆圈代表着对我来说在生活中真正重要的人们，这些人如果在凌晨4点给我打电话求助，我会很乐意帮助他们。

最外圈的50个人，或是次外侧圆圈里的60个人并没有成为我需要重点关注的对象，成为焦点的是最内侧圆圈的10个人。他们每个人都对我的生活有着极大的影响。

对我来说，那个简单的图表帮助我将注意力集中到真正重要的方面上。它帮我加强了我对于真正重要领域的关注，并帮助我在不破坏必要联系的前提下减少对其他领域的关注。如果我没法立刻给那些处于最外侧圆圈的人回邮件或是回电话，我也不会为此感到内疚。

同样的，我也用这种方法来应对自己从事的项目。如今，我手中只有3个关键的项目，战略性地拒绝其他事情让我得以在这3个项目上有所进展。

在个人的目标方面，我也采取了类似的方法。我以前会在一年年

初的时候写下这一年想要达成的20～30个目标，或是自己想要在哪些事情上花点心思和精力。不过，我从来没有完成过其中的任何一个目标。我在现阶段的目标变得完全不同。金钱没办法进入最内侧的圆圈——那里只关乎灵感、家庭、关系和精神。

如此一来，我的生活变得十分简单：什么是对我的职业最重要的3件事？什么是对我最重要的3个目标？什么又是在我人生中最重要的3段人际关系？

自2009年以来，我一直过着精简的生活。在那以前，我的生活从没像这样快乐、充实和丰富。

莫伊·阿卜杜是33voice.com网站的创始人，这是一个旨在激发世界各地企业家灵感的全球性社交网站。

操控约束条件

保罗·埃克斯

两年以前，我们公司专用于移印的房间很大，有4.5×4.5米那么大，而天花板也有2.4米高。在那里，我们安置了很多的桌子、传送带系统、推压装置和架子。然而，随着公司业务的发展，我们作出了和传统公司不同的决定：不对建筑进行扩建。我们问自己，我们如何才能以少做多？

我们的生意稳步地发展着，我们每年会发布很多新产品，所需要进行的移印工作也随之增多了，可是，公司缺少空间。我们给了自己一项艰巨的任务，那就是：将移印过程所需要的工作空间减半。我们在公司里找到了另一个面积约为原来那间屋子1／2的地方，并将所有设备转移了进去。

为了保证工作效率，这样的安排的确让我们的操作员费了一番脑筋。很多方面都需要进行精简，包括人们在进行移印时作出的动作。他完成了一项奇迹般的任务。

不过，公司的发展还在持续着，因此我们也需要用那本已经减半的空间来作一些别的用途。我们的操作员在栈板架的下面找到了一个1.2×2.4×2.1米的空间。那可是在一个栈板架下。

两年来，我们的销售额戏剧般地增长，与过去相比，我们完成了更多的移印，而如今，移印所需的空间只是刚开始时的1／3。

最近，我参观了公司的移印设备，不包括那个操作员，那里一共有3个人——3个！操作员在那个狭小的空间里，看着移印工作的进行，并且高效地制成大量的产品。

这怎么可能？

原因很简单：原先工作时操作员需要走来走去，而如今，我们的操作员坐在一个固定的位置，旋转着转椅来进行印刷工作，将产品放在传送带上，等它干燥，并将它扔到背后的一个盒子里。这是一个完全不需要移动的完美工作流程。

这就是操控约束和限制所产生的魔力。

保罗·埃克斯是FastCap有限责任公司的创始人兼总裁，这是一个位于华盛顿州贝灵翰姆的产品开发公司。他也是电台节目《美国创新者》（The American Innovator）的主持人，也是《两秒精益》（2 Second Lean）一书的作者。

---

[4] 我的宠物理论，也就是关于“约束”如何以选择性稀缺的形式成为丰田组织基因中不可缺少的一部分，其实总结起来很简单：必需性。第二次世界大战摧毁了工业化的日本，丰田也没能幸免。土地、设备、技术劳动力——想要在各种必要资源匮乏的情况下生存并重新繁荣起来，丰田需要一种全新的思考方式和商务处理手段。决心要在世界汽车市场上获得成功但是又缺少足够资源的丰田做了它能做的唯一一件事：充分利用它所拥有的一项资源——人类的创造力。

精简法则5
打破常规才能取得突破性进展

每一个创造的行为，首先都是一个破坏的行为。

—— 毕加索

在一个日本风格的枯山水庭园里，你首先会注意到的第一件事是：花园中很少有植物生长。你会注意到的第二件事则是：花园完全是空荡荡的，空空如也的环境里只有一些沙砾构成了优雅的线条，其中随意放置着一些岩石块。花园显得简单而朴实，不过又优雅而美丽。

当你注视着花园时，你会被宁静的感觉所笼罩。你意识到，你熟知这样的感觉；当你在阳光下站在海岸上，凝视着大海，听着波浪用自然的节奏拍打海岸，抚慰你的灵魂时，也是这样的感觉。沙砾、波浪、海水，这是一种平和而简单的感觉。



这也是一个设计出色的枯山水庭园所要达到的效果，而且我能向你保证，这是十分容易做到的。设计师将很多源于禅宗的设计原理结合在一起，创造出了这样的效果。不过，对于大多数人来说，那些沙砾中的线条才是让人最疑惑的地方。设计师是如何在花园里达到这样的效果并且不留脚印的呢？

这里涉及的就是datsuzoku（dot-soo-ZOH-koo）这样一种禅宗美学理想，大意为“超凡脱俗”。datsuzoku是指有意地从日常生活或习惯中脱身出来进入一个休息的状态，让人们从中获得自由以及超凡之感，这往往会带来惊喜。沙砾中的线条图案和凹槽像是被岩石阻断了一样，但是其效果让人想起水流或汪洋中突起的小岛，以及鹅卵石落入水中产生的涟漪。线条可以被当作一种既定的东西，而岩石就像是一个惊喜。Datsuzoku可以被视为从限制和条条框框中获取的自由。对于一个信奉

禅宗的人来说，创意的火苗会出现在破坏之中。

当一个普通的图案被破坏时，创意随之而来。破损的图案让我们为之一振，注意力也得以集中。当破坏的行为发生时，我们开始用不同的方式，进行更丰富的思考。

我换个说法。你在开车时，车胎漏气了。如果你是一个常人的话，你会大声地咒骂起来。这种咒骂意味着，你发现正常的状态遭到了破坏。其实作为人类来说，我们本身对驾驶车并不在意。然而，现在的你突然变得很清醒，变得高度警觉，并且你意识到了一个需要你精力集中才能解决的问题。忽然之间，所有你认为理所当然的事情都变得极端重要：操控这辆车、应对公路路肩、将车开到安全的路边、周围的交通状况、行李箱中的换胎工具、寻求帮助的途径。这些都是你在寻找创新的解决方案时所需要的资源。

这些想法和方案一直存在着，然而，只有发生了那样的一次破坏才让你注意到它们。由此说来，精简的第五条法则就是：打破常规方能获得进展。

所谓的破坏有两种类型：人们造成的破坏，以及人们所接受的破坏。两者肯定有着微妙的区别，不过为两者划分不同的章节也十分重要。本章将会涉及主动造成的破坏，而第六章则是关于被动接受破坏的。

像苹果商店一样的健康护理中心

当人们谈到医疗保健时，这样一个词语就浮现在脑海里：危机。这是一个全世界都在面对的问题。在美国，将近20%的国内生产总值被投入到医疗保健上，然而，近5 000万名居民没有参与保险。随着越来越多的老板将更多的保费让员工们承担，或是甚至停止提供保险，那些有保险的人平均每年只能获得14 000美元的家庭保险。获得医疗保健服务不仅变得更昂贵、更困难，而且获得的服务也有着严重的质量问题：在美国，由可预防的医疗事故造成的死亡人数比醉驾造成的死亡人数还要

多10倍[5]　。没人对这样的医疗系统感到满意，真正以病人为中心的医疗服务只是一个遥远的梦。

难道不是吗？有时候，改革所需要的只是一个愿意打破常规，并从一个不同的角度来审视问题的人。

我以前从没听说过“健康集市”（WellnessMart），直到一个朋友告诉我说，我可以花费10美元在那里作一个身体成分测试，而不是去我医生的办公室花费75美元作相同的测试（这还不包括去办公室路上的费用）。我也可以花45美元得到一份完整的血脂检测报告，显示我的胆固醇和甘油三酯的系数，而在我的医生那里，这样的检测需要花费175美元。另外，我不需要预约就可以去那儿，并且在5分钟内就完成测试。

健康集市是一个全新的概念：这是一个基于现金交易的零售店形式的医护办公室。

我的朋友并没有夸大事实。尽管我在那儿待了超过1个小时，但那完全是出于我自己的选择：我和健康集市的创始人，理查德·麦考利博士进行了一次愉快的交谈。理查德毕业于南加利福尼亚州大学的医学院，在想出有关医疗保健的新主意之前，他曾经做过多年的急诊室医师。

健康集市看上去一点儿都不像个典型的医护办公室。它的入口十分吸引人，而且有足够的停车位，没有候诊室。因为来这儿的人根本没有任何等待的必要。事实上，走进它就像走进苹果或是联邦快递的营业处一样（又叫联邦快递金考）。它很好地融合了干净和便利两个要素。白色的背景、柠檬绿的墙壁、现代化的陈设、开放式的房间、光泽的地板、大屏幕电视以及带有服务收费价目表的墙面。

“我完全引入了苹果商店的概念。”理查德承认。事实上，他和联邦快递金考的创始人、商业先驱保罗·奥法利有亲戚关系——他们是堂兄弟。不过，让我真正感兴趣的是理查德的商务战略：为什么他选择了庞大的医疗保健市场作为目标，以及他的成功计划。

“有这样两种人。”理查德说道：“健康的以及生了病的。为什么生病的人和健康的人要去一样的地方呢？世界上任何地方的医院都接纳这两种人。而我们不那么做。我们只接待健康的人。这叫作‘健康护理’，而

不是‘疾病护理’。医疗保健并不仅仅是为了服务生病的人。你时时刻刻都会需要一些例行的保健服务。我生活中的唯一的目标就是让这种服务变得方便、快捷而且便宜。”

理查德一定会和NASA那些讲究“更快、更好、更便宜”的人有共鸣。

健康集市运用的健康护理产品经营方式与众不同并且更聪明。在这里，你可以获得从旅行体检、结核病检查到儿童体检等一切项目。理查德能够提供多数的医学检测，包括癌症检测。你可以买到经过医师认可的维生素，并参加心肺复苏术（CPR）课程。这里并不给人看病，而且它的整个流程也很精简：无须等待、预约，没有破烂的旧杂志供人翻阅，也没人咳嗽、吸鼻涕。“如果你在喘息、打喷嚏并且咳嗽，那你就来错地方了。”理查德这么说道。

不过，健康集市也能在你生病的时候帮到你。理查德和他的搭档克里斯·斯佩特整理了一份目录，告诉人们在哪里能够以最合理的价格获得健康集市所不提供的医疗服务。从中，你能够知道在哪里找医生、作X光检查、参加实验室测试、看牙医以及购买处方药。他们在指定的桌子上提供了包含所有信息的册子，供所有人阅览。理查德说，他是从急诊室医生这份工作的经验中得出这样的想法的。

“在医院工作让我变得很沮丧，”理查德告诉我，“我开始觉得，我什么都治不好。作为一个医生，我工作的一部分就是要在十分复杂的机制下担任病人的陪护，而这会让所有相关人员都泄气。我想要直接与病人接触，这需要一个媒介。这个想法意味着建立一个医疗集市，要有一定的透明度，这样人们就能知道哪些东西该花多少钱了。我想，如果医疗保健能够像汽车的养护一样，那不是很好吗？”

于是，理查德开始了他的行动。理查德德起点并不高：在一个健康俱乐部的门厅里，依靠潜在的消费者群体来测试他的概念。“你能够从哪里找到健康人群？在体育馆里。”他说。他的理念被证明是成功的。2008年的时候，他的健康集市在加利福尼亚州洛杉矶郊区千橡市的一个商业区里开业了。他的事业如今完全巩固了：他在北加利福尼亚州萨克拉门托有两间门店，在西洛杉矶还有一家，总共有4家店。

不过，理查德并没有将业务局限于健康护理领域。他还抓住了健康护理中最艰巨、最不透明的部分：保险。健康集市只是一个收现金的生意，并不接保险业务，但它出售策略，并教人们保险的相关内容。“健康保险应该变得更像车险。”他说：“你为汽车购买事故保险，而不是为油价变化、发动机调整或是轮胎买保险。你不会去捷飞络公司（Jiffy Lube）并把保险卡交给他们，对吧？然而，这正是健康保险的现状。它太滑稽了。如果汽车保险公司像健康保险公司那样，试图以5倍于其应有的价格来销售保险，并且只是负责部分日常维修的费用，那么没有人会购买这些保险。”

理查德希望人们能够以看待汽车保险和房屋保险的方式来对待健康保险：将其作为应对重大灾难的先期投资。“人们应该为未知的危机购买健康保险。”他说：“人们存款如此之多。汽车保险中可扣除的那部分是很明确的——如果发生了什么事，你支付可扣除的那部分，其他的由保险公司承担。而健康保险并不是这样。在大部分的情况下，你不得不处于一直在付保险费的状态中。那是一种不同的概念，只是用了相同的说法而已。而且这种方法是不正确的。”

理查德询问了我自己的健康保险状况，并介绍了健康保险账户的价值。他向我展示，如何通过简单地转变对保险的看法而省下大笔的钱。用这样的思考方式，我可以用省下的钱来购买我所需要的服务，而且健康储蓄账户还可以免税。

理查德是一个持证的保险经纪人，不过他仅仅推荐并销售几种灾害保险。他向我展示了几种不同的保险计划，以及对应的不同的情形，简单地向我阐明了这几种保险的价值。他们从某种程度上来说用的是与汽车保险类似的经营方式。

对于消费者来说，健康集市给生活带来的改善是影响深远的：这是一个人们可以获得诚实的答案的场所。“我们得生活在现实中，要明白人们经济条件有限。不是每个人都负担得起一切费用的。”理查德对我说：“让人们能够以更少的钱获得在别处花更多钱获得的相同水平的护理，这就是我们的出发点，以积极的方式向人们提供享受医疗保险的机

会。我们允许他们提出问题，并学到一些东西。传统的医疗办公室并不是为了教授知识而设立的。他们是为了诊断和治疗疾病而建立的。”

理查德还从苹果公司借鉴了“天才酒吧”的概念。每个健康集市门店都有一个教学区域，内设大屏幕和足量的座椅。定期的训练课程会教授心肺复苏术、急救以及儿童安全知识。我发现，这里的理念和顾客体验都是我所见过的最有成效的。我问理查德，他是否有实现全美范围内国化经营或是加盟经营的计划。“我们目前保持小规模的经营。”理查德说道。不过，他已经准备好应对潜在的机遇：达拉斯的国家政策分析中心期望在未来的4年内，便利诊所的数量能够按照病人的需求增长3倍。

“你知道有一份2 500页的医疗改革法案正在美国国会中审批吗？”理查德问道。“你所需要的只是一句话：‘医疗保健服务供应商必须在价目表上公开每项服务的收费标准。’问题就解决了。我们必须打破常规，这就是解决问题的办法。我们就是这么做到的。”

在我离开的时候，我不断地回想着我刚刚在医疗保障方面的收获。只花了10美元，我就获得了一份体检报告、一次应对最复杂情况的课程，以及关于如何省钱的建议。我知道我会再回去的。并且我会一次又一次地再去。

为什么“臭鼬工厂”能取得神话般的成功?

如果你从5号州际公路由洛杉矶往北走，右转上羚羊谷高速公路驶向棕榈谷和莫哈韦沙漠，然后向东穿过羚羊谷乡村俱乐部，你就会进入席耶拉公路。在离空军42号工厂和爱德华兹空军基地不远的地方，你可以看到洛克希德·马丁公司的臭鼬工厂建筑。你知道你来对了地方，因为你会看到一幢白色的建筑上有一个卡通的臭鼬标识：那就是臭鼬工厂的象征。如果你在周围再驾驶一会儿，你会看到不少转向线、一堵高高的混凝土墙，以及很多“谢绝访问”的告示牌。你会在洛克希德路的主入口和过凯利路的地方看到一架展示用的F-104星式战斗机。这里的路是以洛克希德的传奇首席工程师克拉伦斯·约翰逊（昵称：凯利）的名字命

名的。



图片来源：维基共享资源。

无论你怎么给洛克希德·马丁公司打电话，你都是没法进入公司的；也就是说，除非你问了一个和某隐秘项目有关的问题，接着你会受到邀请，参观项目的机库[6]。自从凯利于第二次世界大战时建立臭鼬工厂开始，这个项目就一直是洛克希德的机密的高级发展项目。

从1943年建立工厂开始至1975年，凯利·约翰逊管理洛克希德的创意臭鼬工厂长达45年。随后，他把工作移交给了他长期的助手、好友和门徒——本·里奇，本主管项目到1991年，他在工作40年后从洛克希德退休了[7]。

臭鼬工厂并不都是位于沙漠的中央的，而它也并不总有自己的建筑物。事实上，刚开始的时候，臭鼬工厂连个自己的建筑物都没有。它的故事开始于“二战”时期，其传奇色彩在于，它通过一次又一次不寻常的项目在航空领域实现了世界级的突破。与“火星探路者”以及雷克萨斯的故事一样，臭鼬工厂也是通过复杂的工序、优秀的设计质量、有限的资源以及激进的思维而实现了突破，并流传为佳话。

当德国在欧洲战场率先研发出首架喷气式战斗机时，美国陆军部在1943年的时候找到了总部设在加利福尼亚州伯班克市机场附近的洛克希德公司。事实上，洛克希德拥有那个机场，并且不惜一切代价将整个区域都隐藏起来，避免受到日本人的侦察。整个工厂由绘上郊外小区的图案麻制防水布伪装起来，还有人造的树、建筑和汽车（橡皮制造）点缀其中，让场地产生了立体感。

对于美国陆军部来说，只有一个人能够胜任这份工作：33岁的怪才

凯利·约翰逊，也就是洛克希德的首席工程师。

在本·里奇的回忆录《臭鼬工厂》中，他将凯利描述为总是“穿着不系扣子的衬衣”，“走起路来和一只漫画中的鸭子一样蹒跚，有一头光滑地披下来的白色头发，以及一张好斗的嘴”。根据本的描述，凯利看上去像W·C·菲尔茨，有着又圆又厚的鼻子，只是缺少了菲尔茨的那种幽默感。

“他绝对没有幽默感。”本写道：“对于约翰逊来说，生活除了工作，还是工作，他就像是一个拿年轻、脆弱的工程师当作餐间甜点的食人魔一样。我们普通的工人带着恐惧的心理看待他，就像《旧约》中描述的那样，敬畏着全能的神。如果你犯了什么粗心大意的错误，约翰逊说不定马上就会解雇你。不管怎么样，这就是真实的凯利·约翰逊。不过，公司里公开的秘密就是，公司CEO罗伯特·格罗斯非常欣赏这位首席工程师。”

罗伯特于1932年给洛克希德投资了4万美元，让其免于破产。他冒着极大的风险将自己的资金投入双引擎商业飞机的开发之中。在密歇根大学的一次风洞测试中，当时23岁的瑞典后裔、工程学学生克拉伦斯·约翰逊反驳了自己的教授，并告诉洛克希德的工程师，这个设计漏洞百出：如果一个引擎失灵，那么飞机就会坠落。

洛克希德因为他的大胆见识而录用了他，很快的，约翰逊就因他那如“好斗的爱尔兰人”般的脾气而被冠上了“凯利”这么一个昵称。凯利不仅修正了设计中的漏洞，而且他那与众不同的修正方案正是日后成为洛克希德标识的双垂尾设计。这架名为“伊莱克特拉”（Electra）的飞机拯救了洛克希德，并掀起了20世纪30年代飞机制造业的一场革命。凯利的地位变得十分重要，而他也成为从空气动力学到飞行试验，包括试飞自己设计的飞机等工作中必不可缺的角色。他说，他如果自己每年不在座舱里被几乎吓死一次，他是不会有好的想法来设计优秀的飞机的。这就是对“现地现物”的最好诠释。

凯利是一个特立独行的人，他常常把人甩在后面。“一旦这个家伙下定决心要做一件事，”本写道，“凯利就像一个想要命中所有球瓶的保龄

球一样。以他那个火暴的脾气，他就是一切官僚主义者的噩梦，也是阿谀奉承、找借口的人和吹毛求疵者们的灾难。”

凯利在20世纪30年代后期花了3天将“伊莱克特拉”改造成了英国皇家空军轰炸机。这个型号名为“哈德森”（Hudson）的轰炸机相当成功，英国方面订购了3 000架轰炸机。凯利的同事对他的设计能力惊异不已，他们发誓，凯利是一个可以看到空气的人。

1939年的时候，凯利设计并建造了美国在“二战”参战过程中全面投产的唯一一款战斗机：P-38闪电式战斗机。如果你看过“二战”的纪录片，那你肯定见过P-38闪电式战斗机。这款战斗机是一种带有有趣的双尾撑尾部设计的双螺旋桨战斗机，它是战争中机动性能最好的双螺旋桨战斗机，并且在战争中起着多种作用：对地攻击、空中对战以及战略轰炸。P-38不仅在战争中击落了日本海军大将山本五十六的飞机，而且也是战时击落日军飞机最多的战斗机。

和“火星探路者”以及雷克萨斯LS400一样，这个项目也有一些挑战性的限制：在180天内制造出一种喷气式战斗机的原型机，要求时速达到960公里——这已经接近了音速，并且时速比P-38还要快320公里。唯一的问题在于，洛克希德公司缺少空间，因为整个工厂每天24个小时都在不间断地生产当时需要的飞机。

喷气式战斗机项目是高度机密的，因此凯利决定突破一下这个空间上的限制。他租用了一个圆形马戏团帐篷，借用了公司最优秀的23位设计工程师和30位车间技工，并在一个气味难闻的塑料工厂边建立起营地。凯利觉得，难闻的气味可以让那些爱管闲事的人避而远之。

整个项目的设置让人想起艾尔·凯普的连载漫画《丛林小子》（L’il Abner）以及“臭鼬工厂”（Skunk Works），那是一个卡普虚构的偏僻的城镇多格派奇（Dogpatch）郊外的废弃的工厂，由比格·巴斯米尔这个孤独的“局内人”经营着。在凯普的漫画里，每年有很多多格派奇的本地人都被浓缩的“臭鼬油”的有毒烟雾搞得筋疲力尽，而比格和巴尼则在一个蒸馏室里研磨死臭鼬和旧鞋子，并将臭鼬油酿造装桶。凯普从未对外公开过这么作画的目的。

“对于那些被迫在凯利的马戏团帐篷里忍受塑料工厂臭味的人来说，他们自己明白为什么需要在这样的环境下工作：”本写道：“有一天，一个工程师戴着防毒面具来了，一个叫作伊夫·卡尔弗的设计师接起电话后对电话那头说：‘这里是臭鼬工厂。’”

名字就这么定下来了，而凯利手下的团队也开始把这个项目称为“臭鼬工厂”。很快的，那些在洛克希德主工厂的人也开始这么称呼它。在接下来的15年里，臭鼬工厂成为洛克希德用词表里的一部分。1960年，当艾尔·凯普的出版商反对洛克希德使用那个名称时，洛克希德并没有禁止使用它，而是直接将它改名为“Skunk Works”，并将名字和卡通臭鼬标识注册成了商标，因而让它正式成了洛克希德高级发展计划的别名。

多年来，“臭鼬工厂”这个词语已经被用来作为任何从大型的公司组织中独立出来的特别精英小组的代名词，这些小组自主地从事着高级或秘密的项目，并且，他们通常都被要求实现突破性目标，并且是在有限的预算和紧张的时限下。这个词语已经变得官方化，并在《美国传统英语词典》的第4版中被定义为：一个在计算机或航空航天领域生产创新产品的秘密的实验室或机构。

或许是那股臭气推动着凯利的秘密团队设计制造P-80流星战斗机原型机的——战斗机的昵称为“露露·贝尔”。任务在143天里就完成了，比预期的还要早37天。尽管战争在这架喷气式战斗机得以证明自己的性能以前就结束了，洛克希德还是为朝鲜战争生产了9 000架P-80。P-80（后来被称为F-80）赢得了朝鲜上空的首次全喷气式战斗机空战，击落了一架苏联米格-15战斗机，并成为了第一架有击落敌机记录的美国喷气式战斗机。

由于P-80项目的成功，洛克希德的管理层同意让凯利保留他的精英设计和开发团队，只要这不影响凯利在洛克希德作为首席工程师的工作，并且，他也只能获得小额资金。凯利亲自挑选了一些最好的设计师，并搬到了一座被称为82号楼的建筑里。臭鼬工厂一直留在原地，直到1994年的时候才搬到棕榈谷的沙漠中。凯利在工作时间里不断地穿梭

与于洛克希德工厂和82号楼之间，他通常会把下午的注意力集中到臭鼬工厂上。

“那些家伙想出了很多未来民用和军用飞机的需求假设，”本写道，“如果其中的某一个假设最终签订了制造试验原型机合同，凯利会从主工厂里调来最好的人手来完成项目。这么一来，项目的花费就减少了，而公司的财政风险也减少了。”

臭鼬工厂里没什么新奇的东西。事实上，凯利希望工厂里的东西越少越好。当本·里奇于1954年被调派给凯利时，他没有想到的是，他再也不会离开这儿了。他对于这个地方以及凯利本人的第一印象就是古怪：

> 凯利在臭鼬工厂的办公空间是一个狭窄的门厅，它位于充斥着钻床、小部件以及大部件组装区域生产线那一层。十分简单而拥挤的办公室占据着两层楼，大约有50名设计师和工程师挤在一起，里面放着多得不可思议的桌子。空间是如此的宝贵，以至于凯利的10人采购团队不得不在一个可以俯瞰生产楼层的小阳台上工作。这个地方空气不流通，而且很阴暗，看上去像是一个临时的选举指挥部，所有的椅子和桌子都是租来的，感觉到了投票后的第二天它们就会全部消失一样。
>
> 不过，凯利的臭鼬工厂没有明显要搬迁的意向。凯利的小组里都是年轻而兴致勃勃的年轻人，他们觉得，只要能设计、生产飞机，哪怕是要在一个电话亭那么小的空间里工作也没有什么问题。除了这个古怪的地方本身以外，当机库的门打开时，各种鸟类会从楼梯井飞上去，绕着绘图板向我们头顶猛冲下来，我们会狠狠地把它们赶向封闭而漆黑的窗户。出于安全的考虑，凯利坚持要对窗户进行封闭处理。这些带羽毛的“小伙伴们”十分讨人厌，不过凯利一点儿都不在意。对他来说，重要的只是我们离生产楼层有多近。他想要我们离技工们很近，这样就能快速地做出结构或部件上的改动，或者回答技工们提出的问题。

P-80项目为以后臭鼬工厂的每一个项目建立了标准，这包括U-2轰炸机，SR-71黑鸟式侦察机，以及F-117夜鹰隐形战斗机。高质量的设计、

有限的资源以及很短的完成时间成了臭鼬工厂项目的特点。

凯利使用3条简单的管理原则作为他的一个简单的基本信仰的支持：不要生产一架你无法信赖的飞机。凯利的3个原则是：第一，聆听比发言更重要；第二，哪怕是一个早期的错误决定也比毫无决定好；第三，解决问题不要半途而废——得彻底解决它。

随着时间的发展，凯利为所有的臭鼬工厂的项目制定了14条规定，用于将他的核心信仰和基本原则付诸实践。1/2的规定（有一些词有改动）能够被应用到任何臭鼬工厂的项目上，为这些项目提供了强有力的项目框架：

> • 臭鼬工厂的主管必须被授权完全管理其负责项目的所有事宜。主管应向业务总裁或更高级的领导汇报工作。
>
> • 公司需向臭鼬工厂提供小而坚固的项目办公室[8]。
>
> • 和项目有关系的人越少越好。使用少数可靠的人（普通项目10%～25%的人）。
>
> • 公司需提供一个简单的图以及绘图发布系统，需要有高度的灵活性，方便作出更改。
>
> • 报告数量需要减少，不过重要的工作需要完整地作记录。
>
> • 需授权承包人对其最终产品进行飞行试验。承包人必须在项目初期完成试验。如果未完成，他将失去设计其他项目产品的竞争力。
>
> • 要有适当的安保措施来控制外部人员对项目的参观。

本·里奇仔细地记录了那些让臭鼬工厂在将近70年内不断取得突破性创新的元素：

> 我们为工程师和技师们创造了一个实用而开放的工作环境，让那些搞绘画设计的家伙们能够看到自己的设计是如何在生产楼层里变成真实的部件的，而且他们也能够随时到场作出任何的改动。我们要求每一位员工对自己设计或加工的部件的质量进行把控。任何一名员工——不仅仅是总监或主管——都可以送回一个质量不达标的

部件。这样一来，我们就减少了再加工和废物处理的麻烦。

我们鼓励员工在工作中运用想象力，以即兴创造和不符合惯例的手段来尝试解决问题。通过利用最常用的方法来开发新技术，我们的管理层和基层员工共同协作，依靠政府客户的支持与信任省下了无数时间和金钱。

最终，洛克希德的臭鼬工厂展示出了理想化自主工作环境中的美国式的出色创造力。这和我们长久以来的自豪感一样，都是我们最持久的遗产。一个成功的特殊项目团队会总是需要一个强力的领导者，以及能让员工保持高度投入的工作环境。臭鼬工厂成功的原因在于：管理上能够自治；客户和团队保持了合作伙伴关系……

如果你正在思考着自己的“臭鼬工厂”式的特殊项目团队，那就从凯利·约翰逊和洛克希德的臭鼬工厂这里学一点儿东西吧。

精简聚光灯
乔布斯统率的创新“海盗”

最初，苹果公司的麦金塔部门是一个为员工杰夫·拉斯金开发的低成本电脑而设立的特殊项目团队。拉斯金向施乐的帕洛阿尔托研究中心（PARC）的工程师们介绍了史蒂夫·乔布斯，而这些工程师们开发的图形用户界面技术后来成为苹果电脑操作系统的标识性特点。

传记作家沃尔特·艾萨克森在他的作品《史蒂夫·乔布斯》里写到了拉斯金，他在1979年的时候写了一篇题为“电脑浪潮”（Computers by the Millions）的文章，文章的开头几句写道：“如果个人电脑会变得真正个人化，那么它就不应该像台随便就能买到的家庭电脑一样。”采用图形界面的、便宜而设备齐全的“大众计算机”实际上是拉斯金的主意，而不是史蒂夫·乔布斯的想法。苹果公司允许拉斯金进行一个小型的发展计划，改变项目名称的拼写以避免与高保真音响系统公司麦景图公司（McIntosh

Laboratory）产生混淆。

拉斯金在能与乔布斯谋面之前就离开了苹果公司。当时，乔布斯被调离了他的研究和开发岗位，并被任命为非执行董事会主席，不具有执行控制权。由于该项目并不大，乔布斯得以接手拉斯金留下的任务，这和苹果公司的管理手段很相符：乔布斯能够待在离公司总部很远的一幢建筑里。这也很合乔布斯的胃口："对我来说，这就像是回到车库一样。"他对艾萨克森说，"我有了我自己的手下，也有了控制权。"

乔布斯从苹果公司总部那里调派人手，他精心挑选了大约20个被他称为"海盗"的人。他带着团队搬到了3个街区以外的一幢楼里，旁边就是一家德士古加油站。这两层楼的棕色木瓦建筑被称为"德士古塔"。

史蒂夫·乔布斯和麦金塔系统的故事是以脱离公司总部、打破常规的方式开始的。当Mac系统问世时，它和苹果公司现有的两种产品苹果二代电脑以及Lisa电脑都不兼容。不过，Mac系统很快就让它们黯然失色，并成为了苹果公司产品线的中流砥柱。

随着麦金塔的成功，他所在的团队也出了名，单独成为了一个部门，并在1983年的时候搬回了苹果的总部。乔布斯用他的座右铭"当海盗比加入海军更好"来保持着工作上的反叛精神。乔布斯积极地给自己的第一开发团队招募所谓的"叛逆者"和"流氓们"——指那些有天赋但是无畏的人，他们可以很快完成任务。

在乔布斯28岁生日的那天，程序设计员史蒂夫·卡普斯升起了一面海盗旗，用苹果标识代替了旗上的眼罩，团队在苹果总部外面竖起了一块公告牌，上面写着："28岁生日快乐，史蒂夫。旅途就是回报——海盗们。"

用于强迫症患者的4步疗法对我们有何启示？

思维和大脑的奥秘是无穷而复杂的，神经科学家正试图解开其中一

些奥秘。我的生活中心就是创新和改变，或者说创造改变，因此，我是一个贪婪的神经迷。我为神经的可塑性而着迷。

神经可塑性是指思维改变大脑的能力。没错，你没看错。神经可塑性从根本上扭转了几个世纪以来科学上的教条主义，即心理体验源于大脑中发生的物理反应，而我们无法对此作出太多的改变。大脑就是大脑，思维就这么产生了，而大脑一旦长成，就固定下来了。即使可以作出任何改变，大脑也不会因为个人思维的变化而改变。然而，神经科学如今已经确认，我们的思维机制的确会改变大脑物质的物理结构。也就是说，当你改变主意时，你也改变了自己的大脑。

对我们大部分人而言，这是一个很好的消息，因为在这个一切都过量的复杂年代里，无论是改变习惯、养成新习惯、产生新的想法、改变商务策略的重点、改变行为、改变公司文化还是想要改变这个世界，每个人都面对着“改变”这个无处不在的问题。改变的本质在于打破固有思维模式并建立新的模式，换句话来说就是：解放自己的大脑。

2008年，我第一次遇到了杰弗里·施瓦茨博士，他是加州大学洛杉矶分校（UCLA）的一名神经精神病学家。杰弗里出版过多本著作，包括《你不是你的大脑》（*You Are Not Your Brain*）、《精神与大脑》（*The Mind And The Brain*）以及《脑锁》（*Brain Lock*）。杰弗里身上有趣的地方在于，他的领域和关于大脑的最普遍、最有挑战性、最易让人衰弱的部分有关：强迫症（OCD）。杰弗里是在这方面世界公认的权威，他在加州大学洛杉矶分校的医学院为强迫症患者开发了成功的行为疗法，这种疗法被称为“UCLA4步法”。

这种疗法简单来说是这样的：杰弗里不会利用药物对患者进行治疗，他通过改变他们的思维方式，教会他们如何重置自己的大脑思维模式。

如果说有这么一个人，他充分地了解人类大脑这个制定、认知和锁定模式的机器，那他一定就是杰弗里·施瓦茨。“你的大脑就像一个数字视频录像机（DVR），”杰弗里说道，“它记录着你有过的每一种感觉，并将这些信息传递到你的额叶皮质，大脑的高级功能都在这里，这里还

存储着数据。整个过程不断地进行，并且也不会有任何所谓的‘编辑’过程。当新的信息进入大脑时，一个自动归类机制就被触发。于是，新的信息就会像其他数据一样被归档。这就是你的大脑创造特定思维模式的流程。不同的模式结合起来，构成了记忆和知觉。这些联系随着时间的发展而被强化，很快根据个人的意愿变成了一种心智模型，也就是人的心态。”

这样的心智模型让我们作为人类得以发挥自己的能力。从很大程度上来说，它会让我们变得更有效率，因为它会帮助我们快速地筛选数据，并根据信息是否符合大脑中既定的模型而将信息归为有用或无用。

强迫症则发生于当一个良好的大脑模式——比如洗手——变坏时。这个思维模板被大脑束缚、锁定，就像将它放入了钢制保险库一样。这个被束缚的模式极为顽固，并且对于新的改变具有抵抗力。“强迫症就像一个贪得无厌的怪兽，”杰弗里说，“你给得越多，它就越饥饿。即使霍华德·休斯花光他所有的财产，也没法帮他自己从强迫症里解脱出来。最终，大脑里产生的错误信息彻底地淹没了他。”

强迫症和大脑中的化学平衡有关，它是一种通过两组症状来鉴定的终身疾病，这两组症状分别是困扰和强迫。困扰是指具有干扰性、让人厌恶、烦恼的思想和思维画面，并且它不会自行消失。杰弗里称为“脑锁”，因为大脑部位间的联系被锁死了，让你无法从一种思维转换到另一种上。“强迫”则是强迫症患者表现出的行为，徒劳地试着驱除困扰导致的恐惧和焦虑。杰弗里所证明的是，强迫症患者能使用他们的思维来改变大脑的物理工作方式，从而应对症状带来的困扰；换句话说，他们开发了大脑的神经可塑性。

当你查看一份强迫症患者的大脑扫描图时，将之和普通大脑的扫描图作一下对比。你会发现，强迫症患者的大脑是处于完全活跃状态的——在普通人的大脑不活跃的地方，它也不正常地高度活跃着。强迫症患者大脑的额叶皮质——也就是从其他区域来的信息联系起来并汇总为真正的思想的地方——就是活跃度异常高的地方。更详细一点来说，这个过程发生在被称为额眶皮质的地方，它就像一个错误侦查单元，像汽

车里的那个“检查引擎”指示灯一样。经过成功的4步认知行为治疗以后，强迫症患者大脑的这个部位显示出奇迹般的活动衰减，回复到正常水平。治疗过程中，很重要的一点在于要将这种意象告诉强迫症患者本人。这样，他们才能够明白，导致疾病的是“失灵”的大脑，而不是他们本身；而他们也有能力通过改变自己的大脑来修理对应的小毛病。

这样一来，患者就有了自我治疗的信心，治疗手段也更容易生效。当我们心存信心的时候才能够取得进展，突破任何阻碍我们的障碍物。这就是我首先要提及杰弗里的工作的原因。原因并不是我对强迫症本身的好奇，而是因为他懂得如何打破那种惯有的大脑模式。如果他的办法能够帮助患者治疗强迫症，那不就意味着我们自己也可以利用它来应对任何的改变吗？

他向我描述了疗法的4个步骤以后，上面这个问题的答案就变得显而易见了：完全可以。

1. 再次标记

“疗法的第一步在于给一种既定的思维、感觉或行为进行再标记，将之标记为别的东西。”杰弗里说：“一个不必要的想法可以被标为‘错误信息’或是‘大脑障碍’。这相当于让患者训练自己，来清楚地分辨哪些是真的，哪些是假的，让自己免于受到下意识的影响。从根本上来说，你清楚地认识到了你的想法和欲望其实是种被强迫的想法和欲望。对于强迫症患者来说，在他说‘我要查看一下火炉的时候’，他其实应该说：‘我被强迫着去查看火炉。’”

现在，为了要做到这一点，你必须注意，自己正处于个人的精简化过程和“现地现物”中：你本身从既定的思维模式中解脱出来，得以客观地观察自己。“这种疗法让人得以客观地旁观自己的行为。”杰弗里解释说。

亚当·斯密在他1759年的论著《道德情操论》中将“公正和客观的旁观”定义为脱离自身影响并观察“人的内在”行为的能力。“我们每个人都能够接触这名患者，这就是患者要在再次标记这一步里学会的事

情。”杰弗里说：“你要退后一步，说，‘这只是我的大脑给我发送的错误信息；如果我改变我的行为，我的大脑也会随之而改变’。”

这听上去很简单，几乎是一个老套的办法，就像那种常设在周末的冗长封闭式课程一样。然而，再标记这一步不是这么简单的。亚当·斯密明白，要做到这一点十分困难。亚当·斯密写道，它需要“最大限度、让人筋疲力尽的努力”。理由很简单：当你的大脑以压倒性的力量向你发送急速的嵌入式的指令时，想要把注意力集中在完全不同的东西上是极度困难的。

2. 再归类

疗法的第二步叫作再归类，它回答了杰弗里提出的一个关键性问题：“为什么这些想法会不断地出现？答案是，大脑一直处于故障状态，就像卡住的齿轮一样，不断地制造精神上的噪音，并发送错误的信息。换句话来说，如果你能够理解为什么脑海中存有那些顽固的念头，那么你最终会说，‘喔，那只是我的强迫症，或者只是一种大脑故障’。”这就提出了下一步的问题：为了改变这种故障，你能做些什么？

3. 再聚焦

第三步叫作再聚焦，这也是最困难的一步，因为它承担着改变实际行动的重担。你必须抛弃原来的行动，并采取新的行动。当你意识到问题的本质和原因时，你就必须用新的行动来取代旧的行为，去做更多有实际意义的事情。这就是脑化学发生改变的所在，因为你正在大脑中切割出新的沟槽，形成新的模式，新的思维体系。

通过对旧讯息的抗拒，你会发现，你的思维开始控制自己的大脑。这其实就像手动更换汽车的齿轮。“自动的传送装置失灵了，所以你手动接管了它。”杰弗里说：“有了符合条件的替代行动以后——包括园艺、骑车，只要是任何让你能够长久享受的活动——你就可以开始修复自己的大脑。你参与的其他活动越多，这个过程就变得越顺利。和大部分其他事情一样，你付出的实践越多，那么它就变得更简单、更自然。

由于你的大脑开始更有效率地起作用，你无需思考就能够唤起新的模式。”

4. 再评估

第四步是一个自然的结果，是前面的3个步骤的总结。通过坚持不懈地将旧思维转换为新思维，你就会将旧的模式视为让人心烦意乱的存在。你会将它们视为完全无价值的东西。最终，这些想法和欲望开始消失，大脑也能工作得越来越好，大脑里的信息自动传递系统也越来越正常。

“有两件积极的事情会发生。”杰弗里说：“第一，你更快乐了，因为你得以掌控自己的行为对思维和情感回应。第二，通过这种疗法，你纠正了错误的脑化学反应。”

杰弗里已经证实，他的这种疗法能被用于应对商业、工作和生活中的任何改变。“由于科学已经证明，大脑会因行为的改变而发生改变，”他说，“那我们就可以说，你能够通过改变任何其他的行为来达到一样的效果。”

对我来说，这一切意味着我们可以学着改善自己的能力，让自己避免于陷入传统思维带来的陷阱。我们可以重写大脑中的系统默认值。我们可以通过实践苹果的“非同凡想”品牌口号来保持对大脑的自主控制。

加州大学洛杉矶分校的4步疗法研究小组获得了全世界的赞誉，而其成功也让杰弗里想到了更深一步的问题：当患者养成了多年被迫查看火炉的习惯后，如果她决定不再查看火炉的话，那么，在做出决定的一瞬间会发生什么？是什么导致她突然有了改变行为的能力，去激活其他的大脑回路？

对于任何难以理解强迫症的人来说，这个问题都是很重要的。杰弗里说：“在大脑被‘激活’的一瞬间，存在着两个待命的大脑回路——一个负责让你出门散步，另一个让你赶回家照看火炉。不过，你的心智里的某些东西选择了其中一个回路，而放弃另外一个回路。有某种东西让一个回路被激活，而另一个回路就处于潜伏期。这个东西到底是什么？”

心理学先驱威廉·詹姆斯在100多年前就在探求这个问题的答案，他的问题是：“一个特定的行为是通过什么在思维里稳定生成的？”

对杰弗里来说，这些问题让他陷入新的沉思中：到底思维是如何改变大脑变化的呢？如何解释研究中观察到的大脑的物理变化？根据之前的研究，个人的“意志力”是最好的解释手段。但是，目前很多科学家的研究结果认为，思维仅仅是大脑的一种产物。也就是，说意识思维不可能给大脑带来物理上的改变。在杰弗里看来，有史以来第一次，“思维超越物质”这样的观念也有了科学依据的支撑。通过对大脑成像的研究，杰弗里有确切的证据证明大脑的确产生了变化，而且他相信这与受个人控制的精神有关。你可以想象那些守旧派说：“这只是大脑的部分意识改变了另一部分意识，一切还都只是大脑自己在作出改变，别把意识思维牵扯进来。”不过，想要成功治疗强迫症患者，就得激发患者的信心，让他们有能力来操控自己的行为。这就是行为疗法起效的原因。

杰弗里向人们展示的是：受控制的精神力量能够越过一个固有的大脑回路激活另一个脑部回路。一旦新的回路开始有规律地运转，你就不需要付出太多的精力来激活它。换句话来说，注意力的再标记和再聚焦变成了一种下意识行为，大脑本身接管了繁重的任务，由此，思维得以重新加载运作。

神经科学关于大脑的变化的研究揭示了第五条精简法则背后的力量：打破惯例需要一个人有意识地破坏现有的模式，并坚持下去。

将新模式固定下来属于另一个话题范畴，这个过程或许是激活人们创意的钥匙。

精简大师们的剪影

不要杀死你肚子里的蝴蝶

乔纳森·菲尔兹

我放弃了年薪7位数的律师工作，转而去当一名每小时收入12美

元的个人导师。听上去我像是疯了，是吧？已经结了婚，并且小孩刚满3个月大的我，在“9·11”恐怖袭击事件的前一天，我签了租约，在纽约开办了一家瑜伽中心。听上去我彻底疯了。

但是，我不仅坚持了下去，而且我获得了更大的成功。从那以来，我学到了很多的人生哲理，让我得以学会在生活中面对各种各样的不确定性以及失败的风险，也让我能够将外来的批判转化为创新的动力。

我正在学习如何成为一名“恐惧炼金术士”。“恐惧炼金术士”是指那些花了时间来理解恐惧的人。了解了关于恐惧的知识之后，他们带着这些技巧、策略和应对方法来面对恐惧，并将恐惧转化为动力。我是一个有追求的人，我还在学习和探索的过程之中；不过在学习的过程中，我已经略知一二。

首先，这方面的学习让你得以准备一些“定心丸”：也就是让你能够依赖的东西，那些在你的日常生活中每天不断重复的事情。你可以指望它们的存在。定心丸的力量在于，它能够稳定你的情绪；这样一来，当你必须放手一搏的时候，你能够无拘无束地发挥创造力。定心丸能给你带来心灵的慰藉。

很多人面对的问题在于，如果你所追求的目标和你现在所拥有的一切大相径庭，那么如何保证在改变的过程中减少或避免对自己和他人的伤害？

答案很简单：先在额外的时间和空间里完成自己的追求，就像臭鼬工厂那样。你可以用平常观看毫无意义的电视节目上的4个多小时，做你想要做的事情。人们会说：“我需要这些时间来放松。”胡说。当你追求让你充满激情的目标时，它会让你充满动力。如果你这样坚持下去，你会发现，在某个时刻你的追求已经开始让你有所收获，让你可以完全投入这个领域之中。同时，你又能够承担自己的责任以及给自己带来生活上的安全感和稳定。

有一种东西是你永远不想抛弃的：蝴蝶。如果你杀死了肚子里的蝴蝶，那么你就杀死了梦想。很多人在紧张或是不适的时候都会退

缩。然而，这种紧张的感觉告诉你，你正在做着自己在乎的事情。拥抱这种感觉吧。试图理解这种感觉向你传达的信息。在恐惧中训练自己，拯救那些“蝴蝶”。

乔纳森·菲尔兹是《不确定因素：化恐惧为动力》（Uncertainty: Turning Fear and Doubt into Fuel for Brilliance）一书的作者。

提出更多问题，给出更少建议

迈克尔·邦吉·斯坦尼尔

你想要变得优秀、受人关注，并且具有影响力。然而，你的双肩永远都承载着巨大的压力。你面对着开不完的会议、无数等着处理的电子邮件和需要管理的项目，还有越来越多需要你去联系的人。而且，这还只是工作上的需要。

我们的自然本能让我们快马加鞭地完成任务：改进工作流程、提高效率、快速完成任务、找到正确答案并且制订一个积极的计划，然后开始行动。

不过，一个优秀的解决方案被用来解决一个不合适的问题时一点都不显得优秀。

一件简单、有效但是少有人做到的事是：在着手办事之前，花上那么一丁点儿的时间来弄明白真正的任务目标。有这样一些方法帮助我完成了更多重要的任务，并少管其他琐事。

首先，我得放慢工作的步伐。和别人一样，我本身的急躁和不耐烦会让我变得急于求成。深吸一口气，给自己更多的时间，仔细地分析真正需要处理的任务。

我不会被手中的任务所左右。对我来说，最初出现的事情一般都不会是真正需要处理的，它只是一个有趣的起点而已。而别人口中说出的第一件事也很少是真心想说的话。那一般会是种猜测，或是障眼法，或者是完全无关的一件事。这里我所提到的“别人”，其实多多少少就是我自己。

我不再主动给出建议，我只是乐于助人而已。我喜欢给他人增添

价值，我希望那些人能够让我来帮助他们，就像电影《甜心先生》里的杰里·马奎尔（Jerry Maguire）那样。不过，一旦我给出了建议，那说明我已经开始行动了。当你告诉别人该怎么做的时候，你已经很难保持自己的求知姿态。

提出更多的问题，给出更少的建议，这就是我的格言。那么，应该提出什么样的问题呢？下面这个问题其实就很重要：真正需要完成的任务是什么？

对于所有人来说，这个问题都是重中之重。如果我想变得富有好奇心，我会把这个问题也加进去：还有什么别的任务吗？如果你提出这个问题，那说明别人提出的第一件事往往不是那个人真正想要说的，或者不是他最想说的事。让自己在面对一个问题时不立刻付诸行动也是一种自我管理方法。它让我维持着对更多问题的好奇心。

洞察力源于好奇，清晰的思路源于洞察力，而优秀和专注的行动来源于清晰的思路。

迈克尔·邦吉·斯坦尼尔是Box of Crayons的资深合伙人，也是《忙到点子上》（Do More Great Work）以及《终结疟疾》（End Malaria）的作者。

精简与目标无关的事物

塔纳·克里斯滕森

几年以前，当我刚刚搬到盐湖城时，我所住的公寓空空如也，只有一块平铺的野营垫。

每当有朋友来拜访我时，他们都对我这个空荡的住所感到吃惊。大部分20多岁的年轻人的住所里都有大屏幕电视机、满墙的海报、电视游戏机，以及凌乱的床或至少一个蓬乱的床垫，但我的公寓却完全是空的。

你能够想象吗没有咖啡机、电视、书架甚至衣柜的生活吗？

在一年多的时间里，我过着很不错的日子，而我这么做有一个很好的理由。

那时，我正专注于工作，打算创立一个规模小但是出色的电子图书出版社。

对我来说，电视机、沙发或是一套藏书都可能为我带来一些灵感，但是，更重要的问题在于，它们也很可能分散我的注意力。

于是，我决定不在公寓里安置这些东西。

结果，我在自己的人生中第一次感受到了这种方法所带来的无限灵感。我得以夜以继日地专心工作，创造灵感并推动我实现商业构想。当朋友们拜访我时，我们要么就小口地喝着酒，讨论如何改变这个世界，而这一过程不可思议地为我带来了很多想法和动机；要么就弄来纸张和帆布，在上面画下我们心里的想法。

我基本上就生活在一个梦想和目标不受阻碍的环境里。如果你没有见过23岁的史蒂夫·乔布斯在加利福尼亚州家中的照片，那么你可以找来看一下这张照片，然后你会发现，照片里只有一盏灯，以及他身边的毯子。

史蒂夫·乔布斯和我都明白，清除生活中那些与目标无关或没有必要存在的事物，能够让人变得更有灵感和积极性。

如果你正想方设法地要变得富有成效，并改变自己的生活，那就从精简身边不需要的东西开始。这肯定不容易做到；不过，它能够激发你的想象力，让你开始着手做真正有必要做的事情。

塔纳·克里斯滕森是电子出版商Aspindle.com的创始人。

从你的生活中清除恐惧

凯伦·马丁

对我来说，精简意味着清除阻碍、放下负担，并让事情往你所想要的方向发展。我逐渐意识到，想要做到这一点，首先你得放下让你肩负这些包袱的心理负担：恐惧。

理性的恐惧是一个好东西，因为它让我们能意识到潜在的危险。然而，非理性恐惧就完全不同了，它导致我们紧紧地被本应放下的负担所束缚。当我开始回想那些让我感到骄傲的成就时，我所迈出的第一步总是消除心中的恐惧感。与我本人有关的最好例证就是，

当我在原先的工作中即将被提升为副总裁时，我选择了辞职，并开始自己创业。

我一直梦想着要经营自己的企业。然而，每当我准备好迈出那一步时，都会被恐惧所阻拦。我能够维持所创办的企业的财政收支平衡吗？为什么要放弃现在这么好的待遇和地位？从表面上来看，所有的问题都围绕着金钱和声誉。不是吗？

在我离职前一周的星期五下午，我和我的上司也就是公司的首席运营官会面，以敲定一切事宜。会面结束的时候，我感觉心中空荡荡的，一点都不兴奋，这也让我感到非常疑惑。我喜欢我的工作，我的团队以及公司的管理机制。肯定有什么事情不太对。为了理清心中激烈的感情，我知道我应该怎么做：进行深刻的反省。

那是我所经历的最艰难的一个周末，它对我的影响深远。我拉下百叶窗，关闭了电话。我不停地思考，反反复复地思考。接着，我开始有了一些感受。我越是将生活本身视为一个独立的咨询者，越觉得兴奋。星期日中午的时候，我终于想明白了。我的恐惧与金钱或是地位本身无关，而是源于我将金钱和地位看作成功的标准。这灵光一现的瞬间是我的生活中最解放的一刻。当我清晰地看透了自身的恐惧时，恐惧也随即失去了它的力量。

星期一一早，我就辞职了。作告别并不容易。我是公司录用的第一个人，而且我全身心地投入这份工作。现在，我正在收回这一切。

19年以后，当初首席运营官给我的警告——“你会厌恶作咨询的”——并没有如他所料地发生。结果恰恰相反。在生活中清除恐惧反而为我开启了一个有着无限可能、通往广袤世界的大门。

如今，我还能够嗅到恐惧的气味。我也能帮助别人清除那些阻拦他们的障碍。

凯伦·马丁是凯伦·马丁公司的创始人，也是《出色的组织》（The Outstanding Organization）一书的作者。

清除的力量

罗伯特·莫里斯

在一次多年前的采访中，凯瑟琳·赫本被问及自己事业成功的秘密。“清除！我清除了生活中一切影响我为人处世的人与物。哪怕是我的前夫、如今的挚友，都必须从我的生活中消失！”

多年以后，我偶然看到了阿尔伯特·爱因斯坦说过的话：“尽量保持一切从简，直到不能更简单。”彼得·德鲁克也说过：“世界上最无用的事情，就是以极高的效率来完成根本不需要做的事。”还有一句话来自于迈克尔·波特：“策略的精华在于选择不需要做的事情。”

以上这些见解以及其他的种种都说明，如果判断准确、信息充足，那么“清除”这样的行动有着巨大的力量。

在艺术界里，我最喜欢的轶事之一和一位法国浪漫主义诗人有关——我记得是波德莱尔，不过我也不确定——有人问他：“怎么写出一首诗？”经过很长一段时间的思考之后，他回答说：“先画出一个鸟笼，鸟笼的门得开着。接下来，你就等着吧。最终或许会有一只鸟飞进来。然后，你就得把那个鸟笼擦掉。”

大约20年以前，有人预测达拉斯会发生严霜。我的妻子说，我们得修剪一下所有的紫薇，不然它们会在严霜中死去的。于是，我们把紫薇花修剪得几乎和地面一样高。其实，我很怕我们自己已经把这些紫薇给弄死了。然而事实恰恰相反，在几天都低于冰点的气温之后，它们属于邻里街坊圈内少数生存下来的植物之一。

在我和家人从康涅狄格州移居到罗德岛的几年前，一位头发花白、来自联合卡车公司的新英格兰人来到我家中，估算打包和运送所有行李的费用。随后他和我们见了面，讨论了具体的情况。“恕我直言，请记住，在这儿都算是废物的东西，搬到那边后仍旧是废物。”

我觉得，有一点很关键，“清除”不仅有积极的效果，它也会造成消极的影响。我需要再次强调一下准确的判断和充足信息的重要性。

杰森·詹宁斯提出：“如果病人被送到医院的时候已经死了，那么

就埋葬他吧。”他的话很有道理。借用一个与园艺有关的比喻，我觉得我们也要注意，不要为了查看种子的发育程度而把它们从泥土中狠狠地拔出来。

罗伯特·莫里斯专注于高速行政发展和组织变革，他也是亚马逊的50强评论者之一。

真诚而透彻的生活清单

布鲁斯·罗森斯坦

彼得·德鲁克生前曾教给了我一些非常有价值的东西，而我利用这些学到的内容来帮助我组织自己的生活。这是一种被德鲁克称为“抛弃”的方法。这个方法是指舍弃所有不再具有最大利用率的事物。它的目的在于规律性地、残忍地审判每一个活动和过程本身，来判定哪些有价值，哪些该被撤回或缩减。

我称之为完整的生活清单列表。作为一个作家、顾问和教授，德鲁克一生都非常忙碌。他于2005年去世，而我有幸在这之前和他打过交道——先是在《今日美国》工作时，后来是在写作一本书时。如果德鲁克停止了手上让他感到享受的工作，一般有两个情况；要么因为这些事情进展不顺利（写两本小说），要么这些事情正在占用其他更紧迫事件的时间。

在我对德鲁克的采访中，他告诉我，在他的经历之中，那些对生活心满意足的人“生活在不止一个世界之中”，这最终作为我的书的名字。这也让我这么给他一个回复：真正重要的是一个人的全部生活、工作内外的一切活动，以及我们在这些不同维度中与他人的交互。

随后我总结出，想要知道一个人在这些维度中所处的位置，唯一的方法就是列一个清单，上面写上每一个认识的人的名字，以及这个人参与过的所有活动。我写出了大约12个不同的类别。这个清单允许我进行客观的观察，查看生活中的哪些方面已经失去意义，或者对我来说已经无法为我所享受。

这个清单对我来说意义深远。我觉得每个人都能从一份真诚而透

彻的生活清单里收益。如果你不敢肯定哪一项活动该中止，这样的清单能够详细地告诉你目前正在做的一切。

布鲁斯·罗森斯坦是《领导人对话》的总编辑，前《今日美国》的记者，以及《生活在不止一个世界中》（Living in More Than One World）一书的作者。

从一个人到一个公司

丹·凯尔德森

对我来说，2011年发生了巨大的改变。在这一年里，我消除了内心的恐惧，清除了一切干扰我正常思考、工作和生活的事情。

2010年晚些时候，当一位和我共事3年的商业伙伴离职去干另一份工作时，我突然间就成了一位单打独斗的企业主。突然之间，我被迫开始彻底地重新思考自己的所作所为。我走进办公室并想，“好吧，如今这个生意完全是我自己在做了；那么，它对我来说究竟意味着什么呢？”

当时，虽然我感觉麻木、困惑，但是成为公司唯一领导者对我而言或许是最好的事情。这就是我所需要的突破，它让我的职业能力和个人能力得以更进一步。

与其被动地等待，我变得更专注于成为一个真正的自己。我改掉了一些无意义的习惯，并改而用真实可信的手段来经营公司。我再次充满了力量，如今回忆起来，这正是当初上小学时才会拥有的力量（也是很多教师试图教我的东西），我也抛弃了所谓的“企业智慧”，因为它往往没有太大的效果。

我不会让企业的规模缩小1/2。那不应该是我要作出的决定，而且我也还没那个胆量离开公司，另辟蹊径。不过，合作伙伴的离职这样的事情对我来说的确是一次再生的机会。如今，我能够看到很多的机遇，而之前，我会觉得它们让人分心、不适合或是无趣，并予以拒绝。

不出意料的话，我需要专注地迈出前进的一步，理解抽象的精简概念，并将其应用到实际的个人以及团队行为中去。我们都是普通

的人类，在我们明白如何应对他人之前，我们所作的其他一切都是冒着失败的风险。在考虑人际关系和企业本身之前先考虑一下人性，这样的话，你能获得的产出是大有不同的。

公司所认为的能够激励员工的因素和我们自己真实的想法和做法之间有着巨大的隔阂。我坚定地相信，我们看到的世界被简化过，并充斥着如何运营公司的猜想。身处其中让我感觉非常的激动，因为我希望我能作为中介，来帮助人们更关注人性化的方面。

丹·凯尔德森是信息架构公司（Information Architected）的总裁，也是50级软件（Level 50 Software）的创始人之一。

用最简单的方法获得解决方案

杰米·弗林鲍格

在我的职业生涯中，我花了很多时间，来告诉人们如何用简单的方式进行思考，如何直接切入问题的核心，或是用一个合适的想法来证明论点。然而，这并不是我与生俱来的能力，我是慢慢地学会它的。

从小时候起，我就一直待在韦尔登机床（Weldon Machine Tool）的生产车间，在那儿，我们制造着外圆磨床。我也完成过各种各样的任务，比如将金属碎屑从车床里铲到废物仓中。不过，我也有机会做一些更有价值的事情。这些事情教会了我用简单的手段来获得解决方案。

那次，我们在为一个客户制造研磨机。我可以告诉你的是，当时的任务是要用一些程序来帮助生成机器编码。我还是一位大学新生，而不是一名有工作经验的程序员。而且，我用来编程的电脑处理数据的速度缓慢：第一次运行那个程序甚至花了超过12个小时。

经过最初的程序测验以后，我们把编码发给了客户；结果，客户反馈说编码是错的。我没有反驳的理由，毕竟，我在工程学方面的经验有限，更何况反馈问题的是客户。我不断地寻找问题，但是始终无法发现是哪里出现问题。

大约一个星期以后，客户又给我们打了电话，并说：“对不起，

你们提供的编码是正确的。我们之所以判断它是错的，是因为它和我们的编码不太一样，不过你们的方法实际上比我们的要精确得多。”

事情是这样的。旧的编码处理方式是，先让一名员工将部件的绘图发给工程师。这些绘图会留在工程师的桌上，一般来说要等6个星期。接着，工程师会根据绘图作一些计算，然后开发出机器编码。

我用了一种更简单的方法。我绕开了工程师那一步，从绘图中直接得出数字，并用它们得出部件资料和编码。与通常的流程相比，它免去了在工程师那里耗费的6个礼拜，而可以由一名机器操作员直接通过绘图输入数字，并在不到6分钟的时间里得出编码。这种方法十分有用。

虽然有些事情一直是以某种特定的方法来完成，但是，这并不意味着这种方式是正确的或是最好的。有时候，重新换个角度来看待处理问题的方式往往能催生最简单、最佳的解决方案。

杰米·弗林鲍格（leanlearningcenter.com）是精益学习中心的创始人之一，也是《搭便车者的精益指南：学以上路》（The Hitchhiker’s Guide to Lean: Lessons from the Road）一书的合著者。

将知识传递下去

布莱恩·巴克

在我职业生涯的早期，我学到了十分有用的一课：通过向别人展示自己如何做得最好，我能够让自己收获更多，同时也让他人从中受益。

我是在多年以后，才意识到这样做的好处的。我制作过一款Excel宏，它能够缩减在处理索赔时的繁琐步骤。我全身心地投入这个宏中，以至于我的职业发展都受到了影响，因为我把我所有的时间都花在对这个宏的维护上。

然而，我很怀念创造一些新事物的感觉。

我向同事们展示，当他们升级程序的时候如何改进程序，他们之

中有很多人都喜欢学习新的技能。最后，我将这个宏的所有权交给了他们。这样一来，我得以脱身，并能够接受新的项目，开始开发新内容。

在对于我的事业，我不断地重复着这个过程：学习新内容，精通该内容，将知识教给别人并将责任转交给他人；接着，使用空出来的时间学习和特定内容有关的新知识，或者对原来的内容进行更深入的研究。

通过与他人分享，我能够从知识或技能的核心中解脱出来，而这给了我在其他领域取得专业性的突破的机会。更重要的是，我也得以帮助他人，让他们的工作更为简单。

知识并不是力量。分享的知识才是真正的力量。如果你获取了新的知识，不要把它贮藏起来；分享它，并让自己获得自由。

把它传递下去。

布莱恩·巴克为各种公司的团队提供咨询，用持续改善的手段来移除不必要的元素，他的博客地址是improvewithme.com。

---

[5] 根据疾病预防和控制中心的最新数据，每年有不到11 000人死于酒驾造成的交通事故。一份1999年的医学研究所报告计，每年约有98 000人死于医疗事故。一份2010年的来自卫生与人力资源服务部检察长的调查发现，每7个有医疗保险的病人中就有1个遭遇过严重的医疗事故。报告说，这些事故每年导致大约18万病人死亡。在这些事故中，大约有8万起是可以被发现并避免的，比如感染的扩散、提供错误的或是过量的药物。每年为了弥补这些过失而耗费的额外医疗费用超过40亿美元。

[6] 2009年的时候，写博客的Steve Trimble，也就是那个为航空网站flightglobal.com写了DEW（Defense Early Warning）Line博客的人就这么做了。在多次失败的尝试之后，他要求对先进复合货机项目的经理进行电话采访，然后立刻就被允许进入了。而我一直没有这么幸运。

[7] 本·里奇引领着洛克希德臭鼬工厂的隐形战斗机设计领域。在他于1995年1月去世的时候，根据他的遗愿，他的骨灰通过一架飞机撒到了他那位于南加利福尼亚州的家附近的太平洋里。当骨灰撒下去的时候，一架隐形战斗机突然从云端出现，倾斜了机翼，向其创造者致以最后的敬礼，随后又突然地消失在了云端。

[8] 完整的规定写着“在军队和工业上”。剩下的7条规定都是关于洛克希德的工程以及军事防御承包工程的。你可以在lockeedmartin.com/us/aeronautics/skunkworks/14rules.html上看到这14条规定。

精简法则6
行动不一定胜过按兵不动

人们的痛苦源于无法在一个安静的房间里独自静坐。

—— 布莱士·帕斯卡尔（法国数学家、物理学家）

博伊德·马特森的方方面面都让他看上去像是一个冒险记者，他体格强健，并且似乎是为了冒险而生。博伊德在《国家地理》杂志的电视系列片《世界万象》、《探险家》以及每周评论专栏“无疆”中的表现似乎印证了这一切：他为探险而生、生活在边缘地带、翻越每一座山、与死亡共舞，并且挑战所有人们能够想象到的极限。那些常人只能在动物园里看到的动物们抓他、撕咬他、追逐他、攻击他、在他身上排便，甚至还亲吻过他。

博伊德给我上了极有价值的一课，事实上，这一课具有救生意义：如何在河马向你冲过来时站着不动[9]。这个应对策略所要强调的，就是精简的第6条法则，也是最后一条法则：行动并不一定胜过不动。

真的毫无行动当然是不可能的。在我的创意研讨会中，我最喜欢的练习之一就是在开始的5分钟里什么事情都不做。没有人能够做到这一点，因为这是不可能完成的。即使是冥想者也确确实实地在做着什么。

当我们说自己什么都没做时，我们真正想要表达的意思是，我们在某种程度上放下了手中正在忙碌的事情，并稍作休息，而这正是我们的大脑最有创造力的时候。

最后这一章的主题，就是要对此给出对应的解释。

相对论、哈利·波特和量子力学都从白日梦中诞生

1905年的春天，26岁的阿尔伯特·爱因斯坦处于十分泄气的状态，他打算向在瑞士专利局工作的好友、同事米歇尔·贝索倾诉一切。爱因斯坦透露了他在过去7年里设法解决的谜题：詹姆斯·麦克斯韦的方程式或者艾萨克·牛顿的定律之中肯定有一个有问题，但是他没法搞清到底哪一个出错了。麦克斯韦尔和牛顿都是现代物理学的支柱型人物，然而两人的学说是无法同时成立的。这个问题的答案能够统一整个物理学界。

爱因斯坦将这个问题展示给米歇尔看：麦克斯韦关于光速恒定的复

杂理论和牛顿的绝对空间和时间概念相矛盾。在屈服之前，爱因斯坦滔滔不绝地讲了几个小时，直到筋疲力尽，宣布自己的失败，并打算放弃这个问题。10年的研究时间还是不够。

因为这次失败，爱因斯坦显得非常低落，他将自己的想法抛到脑后，并回了家。在有轨电车里，他注视着伯尔尼市那个出名的钟塔。他想，假设他所在的有轨电车以光速驶离钟塔，那么会发生什么？在这种假设下，他突然意识到，由于光无法赶上有轨电车，钟看上去就像是停下来了一样，但是他自己的钟——或者说，他的怀表——仍旧在有轨电车里正常地走着。

“一阵风暴在我的脑子里掀起。”爱因斯坦后来回忆说：“突然之间，我明白了问题的关键所在。”在他发表了改变世界的狭义相对论的20年之后，爱因斯坦于1924年将以下内容记录了下来：

> 在经过7年徒劳的思考之后，问题的答案突然出现在我的脑海里：只有当我们目前的关于空间以及时间的概念和法则清楚地涉及我们自身的体验时，它们才会有效；而这样的体验又会对这些概念和法则产生影响。在修正了同时性的概念后，我得出了狭义相对论。

爱因斯坦的例子从另一个维度揭示出：打破常规才能取得突破性进展。决定暂时放弃研究属于一个角度，正如我们在第五章中所提到的一样。而稍作休息——即从手中的工作里解脱出来——则是另一个角度。

爱因斯坦突然得出的见解并不是关于精简法则的例外事件。看看下面这些卓越的人吧，看看他们是如何谈论各自取得突破性进展的瞬间的。当你在阅读这些回忆录的时候，问问自己，他们之间有什么共同点。

下面这段内容是化学家凯库勒于19世纪中期发现苯环结构的时候写的。

> 我陷入了沉思之中，看啊，那些原子在我的面前欢呼雀跃。我坐在桌前，在书本上不停地写着，然而工作没有任何进展；我的思绪

完全在别的地方。我将椅子转向炉火，并凝视着它。又一次，原子们在我的眼前欢呼起来。这一次，小一些的原子组们显得很隐蔽。由于我的思维被重复出现的各种错觉所渲染，已经无法分清多种构造的大型结构：有时候，那些长一点的序列融合在一起，就像蛇一样缠绕和扭曲。不过看啊！那是什么？有一条蛇咬住了自己的尾巴，那个画面在我的眼前不停旋转着。就像被闪电击中一般，我清醒了；这一次，我花了晚上剩下的时间来写出假设的推论。

下面的文字出自物理学家理查德·费曼，他于1946年提出了量子力学并获得了诺贝尔奖。

那次，我在一个自助餐厅里，看到有一个无所事事的人，正在把一个盘子扔到空中。随着盘子的上升，我看着它在空中摆动，而我注意到盘子上的雕花随着盘子而转动。对我来说，雕花的转动速度看上去明显要比盘子本身的速度快。我那时也没什么事可做，于是我开始分析这个旋转的盘子，不停地计算着转动的公式。很快，我就意识到，这和我一直以来热衷的问题其实是相同的。而当时为了解决那个难题，我甚至在去洛斯阿拉莫斯的时候中止了一切工作。然而，这个问题的解决方案却显得如此简单轻松，就像拔出瓶塞一样：一切都顺理成章地显现了出来。我都几乎要去抗拒它了！我那时在做的事情看上去似乎一点都不重要，不过，从最终的结果来看，它还是相当重要的。让我获得诺贝尔奖的图解和所有的一切都来自那个转动的盘子上的雕花。

下面的文字出自理论物理学家、数学家弗里曼·戴森，1948年，他在自己影响深远的一篇论文里将互相冲突的理查德·费曼和朱利安·施温格的理论进行了融合：

我登上了一辆灰狗巴士，三天三夜后到达芝加哥。这一次，我没有可以说话的人。颠簸的道路让我无法读书，于是我坐起来，看着窗外，并慢慢地陷入了一种舒适的恍惚状态之中。第三天，当巴士穿过内布拉斯加州时，有些事情突然发生了。两周以来，我从来没有思考过与物理有关的内容；然而，现在它却像一次爆炸一样在我

的意识中无处不在。费曼的图像和施温格的方程式开始在我的脑海里变得前所未有的清晰，并且它们开始自动排序归类起来。这是我第一次能够把两者联系起来。在一两个小时的时间里，我反复地将它们重新整理排列。接着，我就明白应该如何将两者进行适配了。我没有铅笔或是纸，然而一切都清楚地出现在脑海里，我甚至不需要把它写下来，在那天接下来的时间里，我看着太阳落下，在脑海中筹划着到达普林斯顿以后要写到论文里的内容。

下面的内容是传奇设计师米尔顿·格拉瑟于1977年设计出标志性的“我爱纽约（I ♥NY）”标识时的情况。

我向纽约州商务部上交了我的提案，并通过了审批。每个人都喜欢它。如果换作一般人的话，他们应该会停止继续思考那个项目。然而我却做不到。有些东西总感觉不太对。我没法把这个该死的问题从我的大脑里清理出去。大约在第一版概念通过审核以后，我坐在一辆出租车里，遇上了交通堵塞。我经常在口袋里放备用的纸，于是我拿出纸来，开始绘画。我不停地思考并作画，然后我想到了它。我在自己的脑海里看到了整个设计。我看到了打字机字体和正中间恰到好处的大红心。我意识到，这才是设计应该有的样子。设计是一种强行输出的意义。这个故事听上去似乎很浮夸，但是这正是一个原本模糊的创意变得越来越清晰的过程。我可以给你讲一个无聊的故事，告诉你这个创意的出处，但是事实上，我并不知道出处是什么。或许我的余光看到了一个大红心？又或许我听到了别人说出这个创意？都不是，在出租车里出现的想法才是那个设计的起源。你必须不停地进行修正，让设计变得更有趣。接着，如果你很顽固地坚持下来，并且还很幸运的话，你会达到自己的目标的。

下面是作家J·K·罗琳构思出《哈利·波特》时的情形。

1990年，我当时的男友和我决定一起搬到曼彻斯特去。在花了整个周末寻找住所之后，我登上了回伦敦的火车，而创作《哈利·波特》的想法就在那列拥挤的火车上诞生了。我从6岁开始就在不断地写作，但是我从来没有因为一个构想而如此激动过。让我感到十分

沮丧的是，我没有带笔，我也不好意思开口找人借一支。现在回想起来，这或许是一件好事，因为我可以好好地坐着思考4个小时（火车晚点了），所有的细节都在脑海里涌现，而那个骨瘦如柴、戴眼镜的黑发巫师男孩的形象也变得越来越清晰。我想，如果我当时放慢了思考的节奏，转而将已经成型的念头写下来的话，那么说不定有些念头就被扼杀在摇篮里了（尽管如此，有时候我还是会想，等到我后来真正动笔的时候，旅途中想出来的内容有多少已经被我忘记了）。那天晚上，我就开始写《哈利·波特与魔法石》。

2007年的春天，我被邀请到3M公司位于明尼苏达州圣保罗市区几公里之外的总部，向不同的听众讲述丰田公司的创新方法，同时学习3M公司的创新方法，并参观场地。3M是世界上最有创意的公司之一，有着75年的历史以及众多的员工和产品。我的赞助方给了我一本关于3M创新历史的书，而且，我回家以后，有两个大箱子在那儿等着我，里面放满了3M产品家族的各种样品：胶带、胶水、清洁剂、纽扣、密封剂以及我可能需要的每种尺寸的便利贴。我至今还没全部用完。

和大部分人一样，我熟知3M公司有名的便利贴产品的故事。亚瑟·弗莱是3M公司负责研发便利贴的工程师，他在1990年的电台采访中回忆起1974年的这次创新历程：

那是在一个星期天的早上。我在教堂的唱诗班里唱歌。结果，那些被我用作书签的纸张从我的赞美诗集中掉落，这让我感到很不高兴。那次布道其实相当无趣，而我的思绪也在四处游荡。我想起了那位在公司中央研究部门开发过黏合剂的朋友斯宾塞·西尔弗。第二天早上，我回到实验室并制作了书签的样本。接着，我将这些书签中的一个当作便条交给了我的上司，随后，他在上面写下了反馈，并把它卡在以前他常送还给我的文件上。在一次喝咖啡的时，我们想，“啊哈！我们不仅仅有了一个书签，而且还有了一整套系统方法！”

20世纪30年代，研发人员理查德·德鲁无意间将一些黏合剂拍到杜邦玻璃纸上，生产出了如今被我们称为透明胶带的东西。从那以后，3M

就一直做着黏合剂生意——亚瑟并没有试图发明他想要发明的东西。他和爱因斯坦以及其他人一样，只是在做自己的白日梦而已。

大脑在休眠时最有创意

上面这些灵光一现的瞬间的共同点在于，它们都诞生于奇怪的时间和地点：有轨电车、火车或巴士上，都是在开车的时候。这些灵光一现瞬间出现的时候，当事人都因为长期受到某个特定问题的困扰，而处于一个暂时停工休整的状态。所有的事例中都有场景和时间背景的变化发生。

每个事例中，当事人的思维都处于一种游离状态，在开小差，或是在做白日梦。事实上，在那些情况下，他们的大脑都处于镇静而放松的状态，这让他们认为，自己在灵光闪现的瞬间什么都没做。当然，这肯定不是事实。2009年的研究成果显示，当我们处于一种镇静的状态，而不是绞尽脑汁打算解决问题时——如锻炼、开车、冥想、徒步远行、洗澡、假寐时——我们的大脑就在完成最出色的工作。当我们没有试图去进行创造性思考时，我们反而变得更有创意。右脑里发生的某种神秘的进程将看上去无关的事情联系在了一起，接着，这些紧密的联系就会突然以“灵光一现”的形态出现，让人弄不清来路。

神经学家们正在摸索心不在焉的状态和创新之间的联系，他们在实验中通对大脑不同的放松状态作研究，并利用功能磁共振成像和脑电图描记法（EEG）追踪大脑的活动，同时记录突然出现的“顿悟”现象。

类似《科学头脑》这类刊物上的文章帮助我理清了思路，让我得以了解最新的研究成果，这些研究成果或许会允许人们开发自己的创造能力。

一位科学记者总结说，亚瑟·弗莱的白日梦成全了他的便利贴创意。无聊的布道为他的白日梦提供了舞台，让弗莱的注意力得以集中到别的地方。弗莱游荡的思绪让他得以将从赞美诗集中掉落出来的纸张和他同事那不太牢固的黏合剂的问题联系起来。

创意被认为是一种将无关联事物联系起来的思维方式，而那些做白

日梦的人们显得比其他人更富有创造力。不过，其中的要点似乎是如何去做白日梦，并且保证你的大脑在思维游离的时候还能保持清醒，在领悟了某种现象时，你也能够立刻意识到它。毕竟，如果你无法在那灵光一现的时刻意识到它，那么白日梦还有什么意义呢？研究者们已经确认的是，仅仅依靠一场内容丰富的白日梦是远远不足以让人产生创意的。只有之前在问题上倾注了足够多的心血，你的思维才会即使在游离的时候也能够做出反应，让你有能力在顿悟的瞬间意识到它。

这就是爱因斯坦、罗琳和弗莱们那些天才创意的基本特征。没错，他们都在做白日梦。但是，他们都在那灵光一现的时候把握住了它。

这意味着，不是所有的白日梦都能让人们有创意的。在屋里坐上一整天，做冗长的白日梦不会给你带来任何顿悟的瞬间，除非你在这之前已经将足够多的注意力倾注到某个特定的问题上。让人产生创意的都是专注的白日梦，即有目的的思维游离。

换句话说，白日梦也是和科学以及艺术紧密相关的。让我们先讲讲科学的方面。

针对白日梦的研究并不是新近兴起的。事实上，自从华盛顿大学的神经病学家马库斯·雷克利在使用功能磁共振成像扫描仪研究人们的知觉时发现了奇异现象开始，它已经有20多年的历史：参与者的大脑活动在任务与任务之间休息的时刻显得特别多，这和人们推测的“大脑休息”完全相反。而且，这段时间里，大脑并没有制造毫无价值的噪音；大脑中位于额叶皮质的创造中心正在全力地工作。雷克利这么说道：“当你不使用一块肌肉时，那块肌肉就不会有多少活动。而当你的大脑本应什么都不用做的时候，它却在进行着巨大的活动。”

在这项发现的数年之后，雷克利证实了，为什么我们的大脑在心不在焉、什么都不做时会显得这么繁忙：这其实是我们默认的精神状态。换句话来说，游离的思维或许是我们精神架构里的硬件组成部分。在我们做一些不需要太多注意力的事的时候，我们的思维反而会更活跃：开车、发愣、做白日梦。雷克利的功能磁共振成像研究最终显示，在原先大脑被认为处于休眠状态的时刻里，大脑事实上是最富有创意的。

在心理学家丹尼尔·卡尼曼2011年的著作《思考，快与慢》[10]中，他将我们的默认思维状态称为“系统1”。“系统1”是一个快速反应的、无意识的并且依赖直觉的回路。事实上，雷克利也用“默认回路”来给它下过定义。卡内曼说：“系统2”是一个动作缓慢、费劲、有意识并具有分析性的大脑回路。“系统1”用于处理那些不需要太多注意力的任务，而“系统2”负责处理更高级、更复杂的问题。大部分的研究者将卡内曼的“系统2”称为人类大脑的执行网络回路。

不过，直到最近，研究者们开始认为，这两个大脑回路的工作状态是建立在其中一个活跃，而另一个不活跃的基础上的；当我们的思维游离时，大脑的默认回路是唯一活跃的部分。但是，认知神经科学家卡琳娜·克里斯托夫在《美国国家科学院院刊》上发表了一篇意义深远的研究报告，阐述了和该问题有关的新见解。克里斯托夫博士将装备内置到功能磁共振成像扫描仪中，参与研究的人不用动脑筋，只需要重复按一个按钮。换句话来说，她通过令人厌倦的重复行为让人的思维游离，从而激活了大脑的默认回路。随后，她跟踪了参与实验者在任务中的表现和即时的专注程度。默认回路的活跃度和预期的一样高，但是令人惊讶的地方在于，大脑的功能磁共振成像同时也显示出了极高的执行网络活跃度。整个大脑投入地运转着。

“这是一项令人吃惊的发现，两个大脑回路同时被激活了。”克里斯托夫博士说：“之前人们的猜想是，当你的思绪游离时，大脑完全是空白状态。但是这项研究表明，我们的大脑在做白日梦的时候处于高度活跃状态。大脑在思维游离的时候处于一种比我们想象中更活跃的状态，比处理一个复杂问题时还要活跃。假设你在读书，或是在课堂里听课，当你开始做白日梦的时候，你或许没法立刻实现你应该要实现的目标；但是，你的思维或许会利用这段时间，来处理生活中更重要的问题。”

当人们在面对复杂的问题而苦苦挣扎时，或许他们可以通过将注意力转移到一些简单的任务上，让思维得以游离，从而达到解决问题的目的。据估计，人的一生中有大约1/3的时间都在做白日梦。

“研究发现，在人们顿悟之前的那个瞬间，大脑一些区域内的回路变

得活跃起来。”克里斯托夫博士说。这意味着，与专注于理性的方法论相比，游离的思维可以更有效地制造令人惊讶的联系，并产生新的、有创意的点子。事实上，只有在做白日梦的时候，两个不同的大脑回路才会共同运作。

那么，有目的的白日梦或是专注的游离思维和注重深度分析的思维有什么区别呢？

催生创意的阿尔法脑电波

30多年来，研究者们将大脑的创造力与被称为“阿尔法脑电波”的低频脑电波联系起来。阿尔法脑电波是一种慢波，频率低于12赫兹，它代表着放松但清醒的大脑。阿尔法脑电波通常和白日梦以及游离的思维相关。

缅因大学的科林·马丁戴尔在20世纪70年代晚期进行的一系列的脑电波扫描研究结果显示，与那些不那么有创意的人相比，创造力较强的人群在提出创意的期间表现出更高的阿尔法脑电波活跃度。马丁戴尔提出，更高的阿尔法脑电波活跃度意味着更分散的注意力和更少的压抑，也就是说，创造力较强的人群在进行创造时，会允许更多无关的信息进入他们的意识。由奥地利格拉茨大学的安德烈亚斯·芬克领导的研究小组最近再现了马丁戴尔的研究；不过，他们得出了不一样的解释：更高的阿尔法脑电波活跃度说明，大脑更注重于脑部本身的运转，而不是外在环境。

2009年，我简单地向《丰田创意学》的读者们介绍了马克·比曼的作品，马克·比曼是西北大学的认知神经科学家。通过功能磁共振成像实验，他证明了两个不同回路中的脑电波实际上是不同的。参与实验的志愿者被要求处理一系列字谜，当他们完成一题时——就在那灵光闪现的一瞬，数据显示出有一阵超过40赫兹的快速脑电波——也就是伽玛脑电波。而在这一刻之前，数据只显示出安静而缓慢的阿尔法脑电波。比曼的结论是，安静的思维状态为顿悟提供了舞台，并为突破的那一瞬间作了准备。不过，功能磁共振成像给出的数据还没有他所期待的那样清

楚。

最近，比曼和德雷塞尔大学的心理学家德约翰·库尼奥斯一起发表了一篇研究报告。在这项研究中，通过同时使用功能磁共振成像和脑电图来扫描正在解决词汇问题的大脑，他们查明了伽玛脑电波爆发瞬间的精确数据。[比如说：哪个词语可以和下面3个词语组合成复合词？（Crab, pine, sauce）]

无论他们是在慢慢作尝试，还是突然在某个瞬间得出了题目答案，只要是在得出答案的那一刻，仪器就会发出信号。在之前的研究中，那些突然想出答案的人在数据上都首先显示出了持久的阿尔法脑电波，接着在灵光闪现之前，右脑中出现了长达3毫秒的伽玛脑电波冲击。参与者们毫无疑问都在这一刻想出了正确答案（答案是apple）。

不过，那些使用分析性解题法的人并没有显示出相同的阿尔法脑电波和伽玛脑电波爆发状况，也没有显示出获得答案瞬间的那种恍然大悟的快感。比曼和库尼奥斯总结道，阿尔法脑电波活动将注意力集中在大脑内部，而伽玛脑电波则与答案一起在意识中突然迸射。他们发现的另一件有趣的事情是，当大脑控制视觉的部分出现了阿尔法脑电波数据的变化时，往往会伴随着伽玛脑电波的产生。这一点表明，在灵光一现之前，大脑就和我们在沉思时闭上眼睛一样，也在集中注意力。

伦敦大学金史密斯学院的心理学家乔伊迪普·巴塔查亚在《认知神经科学杂志》上发表了一篇研究文章，研究揭示了阿尔法和伽玛脑电波的特定模式，通过这些模式，研究者能够判断一个人是否会在8秒钟内产生顿悟。

巴塔查亚的结论是最有说服力的：如果大脑中缺乏足够的阿尔法脑电波，那么思维就不会产生顿悟。

这就让我们得以将话题转入有目的性的白日梦的艺术：我们如何产出更高活跃度的阿尔法脑电波？办法有好多种，而下面的内容就会对精简的各个法则进行总结。

精简聚光灯

什么都不做反而能获得最佳结果，你相信吗?

有没有可能让一个人什么都不做，但最终还能获得最佳结果?

根据2009年人力资源管理协会对美国600名工人的一份调查，70%的雇员需要为工作加班加点——在公司加班，回家还要加班，甚至周末也要加班。

哈佛商学院的研究员莱斯利·佩罗和杰西卡·波特调查了为不同公司工作的1 000名对象。他们发现，几乎有1/2的人每周工作超过65个小时，这还不包括下班以后还用于联系工作事宜的25个小时。

佩罗和波特在他们历时4年的研究的研究报告中写道：“他们觉得，如果自己的公司想要在全球市场里获得成功，那么他们就必须保持一直在上班的状态。”这份报告被发表在《哈佛商业评论》上。

佩罗和波特的研究成果似乎得出了一种与传统观点完全相反的结论：暂时性地放下手中的工作能够让人更好地投入工作。在试验中，波士顿咨询集团的一些顾问组被要求每周进行“预休假”，即每周有一天的下午6点以后不得工作：不能有任何工作上的联系，也不得使用黑莓手机。

这样的休假让很多员工觉得尴尬，也让一部分人感到紧张，甚至还有人抗拒这个主意。他们害怕这样的休假会让自己面临差评以及更多的周末加班。这个试验的目的是要让人们明白，即使自己从工作中脱离出来，稍事休息，工作仍然可以做得很好。

这个方法真的生效了。波士顿咨询集团的内部调查显示，在6个月的时间内，和那些没参加试验的人相比，参与试验的顾问们对自己的工作和生活的平衡度更加满意，他们更愿意待在公司继续工作。波士顿咨询集团的客户告诉佩罗和波特，团队的工作更有成果了，因为“团队成员的公开对话变得更多”，“和改善工作流程有关的交流也越来越多，团队的工作能力得以提高，工作效率也提升了”。

这个方法如此有效，以至于波士顿咨询集团将它作为公司的一条政策。

激发创意的8种休息方式

在第五章里，我介绍了datsuzoku（超凡脱俗）的禅宗原理，它是有关打破惯例和既定模式的。而seijaku（静寂）的禅宗美学原理和datsuzoku原理中的内容有关。对一个禅宗修行者来说，在主动寻求的宁静状态里，他们能够获得创意能量的精华。禅宗大师们似乎比神经科学家要更早意识到这一点。或许这就是为什么佛教修行的“达人”——即那些冥想时间超过10 000个小时的人——是最有学问的人：他们表现出的是高于常人的阿尔法脑电波活跃度。

神经系统的研究成果里，最有趣的是中央悖论。右脑在顿悟这件事中起的具体作用至今仍无法揭晓。目前已经了解的只是，我们无法激发顿悟，也无法提高大脑的工作强度。我们只能随它而去，让阿尔法脑电波来控制思绪。我们需要休息和放松，停止思考。但是我们也必须意识到自己正处在放松的状态之中。我们需要学会的是，如何让自己有目的地“无所事事”。

悖论里还有一个方面。我们需要的不仅仅是让大脑以其自己的步调进入休息的状态，从而进行创造性活动。如果我们无法放松注意力，如果我们坚持用分析式的方法来和问题死磕，如果我们无法把注意力向内部集中，那么我们或许会阻碍创意的生成。即使往最好的方面考虑，我们也可能会在顿悟的瞬间无法意识到它的存在。

换句话来说，忙碌不仅不一定比无所事事更好，它甚至会让事情变得更糟糕。讽刺的地方在于，试图让自己变得有创意只会造成负面效果。认识到这一点的意义十分重大，因为它和几个世纪以来组织化的思考方式不同，这种旧式的理念认为，想要取得创新突破，最好的办法就是把自己锁在一个屋子里，拼命地思考问题的答案。如果人们真的用这种方式进行思考，那么只会让大脑无法进行创造。

关键的地方来了。波士顿咨询集团的休假试验表明，人们不太愿意休假。当然，这样的休假制度不是解决问题的方法。正如3M公司那样（是3M，而不是谷歌），很多公司都有了类似的政策，鼓励人们利用15%~20%的时间做自己感兴趣的事情。但是，这属于datsuzoku的范畴，而不是seijaku。亚瑟·弗莱的便利贴创意并不是在15%~20%的时间里诞生的，尽管他后来的确在这段时间里花了数月来完善便利贴的设计。

起码有两个原因让我们不愿意更多地休假，第一个就是恐惧。离开自己的工作岗位是违反个人直觉的，这种做法总让人感觉有问题，就像主动缴械投降一样。放下工作会让我们觉得失去了自己的影响力，哪怕将视线移开一秒钟，我们都感觉投入工作中的精力都不见了。结果就是，工作上还没解决的问题让我们愈发焦躁，而我们也开始质疑自己的能力、创造力甚至智力：“我真蠢，我连这个问题都搞不定。”

在这样的情况下，我们其实就该休息一会儿了，但是我们仍旧不愿去休息，因为第二个原因：我们不知道如何休息。我们从来没有开发过一种能够让思维沉静下来的休息方式。

这就是seijaku的艺术；而且，实践它的方法还有好多种。

1.冥想

通用电气、3M、彭博社、绿山咖啡以及Salesforce.com网站的高管们都采用冥想的方法来休息。谷歌也在谷歌大学开设了相关的课程。福特公司的董事长威廉·福特、美敦力公司的前高管比尔·乔治、孟山都公司的鲍勃·夏皮罗、菲尔·杰克逊以及泰格·伍兹也都会这么做。甲骨文公司的首席执行官拉里·埃里森也采用冥想的方法来休息，并要求他的执行主管们也这么做。另外，幸福生活酒店的创始人、《情感方程式》的作者奇普·康利也采用这种休息方式。

比尔·乔治目前是哈佛大学的领导力课程的教授，也是畅销书作家。对他来说，冥想是工作中不可或缺的部分。他每两天就会冥想静思一次，当他还是美敦力的CEO时，他就将公司的一个会议室用于冥想，鼓

励自己的员工进行冥想。谷歌于2007年在谷歌大学发起了一个专注和冥想课程，以此鼓励员工通过冥想来增强自我意识、集中注意力。

加州大学洛杉矶分校神经成像实验室的最新研究表明，经常冥想的人在大脑的特定区域里有着更多的脑灰质，大脑区域间的联系更强，并且大脑随年龄增长而萎缩的现象更难以察觉。换句话来说，冥想能够帮助你的大脑运转得更快、更年轻。

研究者们使用的是一种被称为扩散张量成像的方法，该成像方法让人能够一窥大脑构造间的联系。本身就是一名冥想者的研究主管艾琳·鲁德斯说："冥想是一种很有效的思维锻炼法，能够改变大脑的物理结构。冥想不仅能引导大脑发生解剖意义上的变化，还可能防止大脑退化。"

如果你也想开始冥想，那就读一读这一章最后杰弗里·施瓦茨博士所写的内容吧。

2. 神经反馈训练

不是所有人都能做到冥想的。神经反馈训练是另一种让思维保持宁静的手段。2006年世界杯的冠军意大利队就采用过这个方法，他们是出了名的喜欢占据着心理室。

神经反馈训练需要使用脑电图来扫描。这种扫描能够检测脑电波生成的信号，这些信号的波长和频率各有不同。神经反馈和其他任何反馈机制一样，比如镜子、自己的录像，甚至是现场的观众：你可以获得自己行为的反馈，这样你就能够有针对性地进行调整。在神经反馈训练中，根据大脑生成的各种电波，你可以在电脑的屏幕上实时看见图像，以及听到由电波所生成的音乐。随后，你的大脑就开始有针对性地进行自我改善。一旦你的大脑掌握了改善技巧，今后它们将自然而然地为你服务，就像骑自行车或是试穿鞋子一样——你甚至不需要再进行任何思考。

神经反馈训练背后的道理其实是和冥想一样的：通过引导思维间接地影响大脑间的联系。不过它采用了更多的科学技术作为引导。通过训

练你的大脑进入休眠状态，你不仅自然而然地学会了休息，同时也为产生不同的创意做好了准备。

3. 90分钟休息法

调整工作节拍应该是对你来说最简单、直接的休息手段：每工作90分钟就短暂地休息一会儿。出去散散步、改善一下环境、锻炼一下身体、随手涂鸦、听一些轻松的音乐，或者洗个澡（如果条件允许的话）——即使你觉得不需要这些改变和休息，你仍旧得明白，任何能让你进入全新状态的行为都会让你恢复元气。

已故生理学家纳撒尼尔·克莱特曼曾经发现了人在睡梦中的快速动眼期（REM），并将它与梦境和大脑活动联系起来。他认为，我们在90分钟的时间段里以5个等级不断地重复着浅层至深层睡眠的变化。这些就是所谓的“次昼夜”循环，对应着我们清醒时的生活：当我们清醒的时候，我们的警觉度就会在每90分钟里发生由强至弱的变化。如果在连续的90分钟里都从事着高强度的工作，那么我们的大脑就开始停止运转。我们的思维变得更为被动，而思考的能力则开始减退。

重点在于：我们的身体用焦躁、饥饿、疲倦以及注意力不集中等表现清楚地呼应着大脑警觉度的变化。一般情况下，人们会无视这样的讯号，因为他们还有很多事情没做；另外，也有很多其他的办法来让人兴奋起来。不过，这些都与人们想要思维放松的目标相违背。

心理学家K·安德斯·埃里克森因其心理学上的专业知识和研究而闻名。他指出，音乐、科学以及体育等领域中的佼佼者们都会每工作90分钟就稍作休息。

人类本身的构造让我们得以边工作、边休息。每隔90分钟就稍作休息能够让自己的身体符合最自然的规律。

4. 隐修

有时候，从这个工作繁忙的世界里隐退一会儿也不失为让大脑放松的一种手段。而且，它还同时涉及到datsuzoku和seijaku两种禅宗原理。

比尔·盖茨的“思考周”自从被《华尔街日报》于2005年揭示以来，它就成了一个传奇。所谓“思考周”，就是指比尔·盖茨一年两次独自在秘密住所生活的时间。比尔乘坐直升机或者水上飞机飞往太平洋西北地区临海的某处，那里有一幢两层楼的、只有一间卧室的小别墅。包括朋友、家人以及同事在内的所有人都不得拜访他。他唯一能够碰到的只是那边的看护人，每天会为他送去简餐。

“他早上起床以后会阅读一些微软工程师、高管以及产品经理写的报告，并在报告的封面上写下自己的意见。”《华尔街日报》的记者罗伯特·古斯写道。他是有史以来第一位、也是唯一一位被授权进入这个隐秘居所的记者。“他不吃早餐就上楼读更多的报纸。他会在午饭和晚饭的时候下楼，在厨房的桌子上边吃边继续阅读，在那儿，他还能看到窗外的奥林匹克山脉。”这样安静的环境让盖茨得以休养，也让他能够继续获得信息和点子。

通过和丈夫约瑟一起参加为期8天的佛学隐修，作家凯特琳·凯利得以开始新的生活、发展新的关系。她的丈夫是大圆满（Dzogchen）的虔诚信徒，那是藏传佛教中秘传简修的方式。隐修的场所位于哈德逊河东岸高处一个天主教的修道院中，从那儿可以俯瞰西点军校。隐修是约瑟给予她的生日礼物——这是一份有点奇怪的礼物，因为凯特琳和约瑟一样也有宗教信仰，不过她是圣公会教徒。在隐修中的每一天，参与者都被要求达到“本觉（rigpa）”的状态，目的在于和外界世界相隔离，让参与者能够从每天的佛学布道、冥想以及瑜伽锻炼中产生更强的共鸣。任何高科技的产品在隐修期间都是无法使用的。

“隐修的目的在于，改变我们的习惯，并审视我们所依赖的情感和物质基础。”凯特琳说：“隐修中的寂静刚开始的时候让人震惊，然而它很快就变得具有抚慰性。平常生活中的嘈杂都消失了：响起的电话铃声、别人漏音的耳机中传出的音乐声、键盘的敲击声、公交车的刹车声等等。我的脑海里也不再充斥着各种吸引眼球的新闻和毫无意义的电视节目。我将花在脸书（Facebook）上的几个小时用于参加课程，学习如何让自己更敏锐。出乎我意料的是，我爱上了隐修。在隐修结束的时候，

我感到很留恋。我很喜欢从每天的社会生活中解脱出来。在之后的几个星期里，我仍旧能感受到隐修带来的效果……现在，当我感到紧张的时候，我就会做几次深呼吸。它立刻就会起作用。”

5. 长途旅行

认知科学研究显示，对于特定事物的熟悉度会扼杀人们的创造力。当我们远离生活中那些让人紧张的问题以及雷打不动的环境时，想象力才会开花结果。想要做到这一点，出门进行长途旅行就是一个方法。

2009年，美国心理学协会发布的研究报告指出，凯格洛商学院的工商管理硕士生在国外生活的时间越长，他们就越有可能解决1945年的邓克尔蜡烛难题。这个难题被认为是用于衡量创造力的。

根据这份研究报告，如果想要解决一个创意难题，那么就需要融入到另一种文化氛围中去，具备新的社会身份，这样大脑中就会生成新的神经关联，从而产出新的心理联想。

6. 步行

长途跋涉以及徒步旅行是心理学家乔纳森·斯库勒所选择的休息方法。他管理着加州大学圣塔芭芭拉分校的META实验室，领导着有关白日梦和游离思维的研究。斯库勒每天都会在圣塔芭芭拉北面在太平洋之上的悬崖上进行一次专门用来做白日梦的步行。他说，他已经知道自己什么时候会极度需要一次这样的步行：每当他面对的问题难以解决、没有任何进展的时候。

最近的一项研究证实，步行能够促进人们的创造力：我们的两个大脑回路会一前一后地产生新的想法。这项研究是由伊利诺伊大学的心理学家阿特·克莱默所领导的。在实验中，有65名成年人加入了一个为期一年的步行或是伸展运动小组。在实验以前，所有的参与者都习惯了久坐，在过去的6个月里进行的30分钟以上的锻炼少于两次。和其他研究专注于脑部的特定结构不同，这项实验观察的是大脑默认和执行回路中的活动。研究者们在实验开始的时候、6个月以后以及一年以后分别记

录了参与者们面对认知任务时的大脑的连通性和表现。

到了年底的时候，步行小组成员的大脑默认回路的连通性——即控制白日梦的那个回路——都得到了显著改善，而这一现象没有发生在伸展运动小组成员身上。步行者们的大脑执行回路连通性也获得了提高——即管理复杂的分析性任务的部分，他们在认知测试中的表现也明显更好。

7. 小睡

在德国的吕贝克大学，神经内分泌学家乌尔里希·瓦格纳提出，睡眠这种终极的休息方式能够让人更有创造力。在一次实验中，他让志愿者们完成一些门萨数字难题，利用两条逻辑规则来帮助他们解决问题。不过，当他们慢慢解开难题的时候，他们或许会发现一条隐藏的规则。参与者们可以多次练习使用规则，然后被告知可以稍作休息。有些人会打个盹；而有些人没有。当他们再次开始解决难题的时候，和那些没有打盹的人相比，那些小睡过一会儿的人发现隐藏规则的次数要多得多。

瓦格纳和所有神经科学家都相信：平静的心理状态允许大脑进行自我清理，产生新的联想。

8.洗一个舒服的澡

这一条不需要任何解释，因为我没有找到任何相关的研究。

终极精简是对自我的精简

如果你无法或是没有学会通过上面的这些手段来放松自己的大脑，那会怎么样？如果你无法在自己需要停止手上工作的时候停手，那又会怎么样？

对这些问题的科学回答是：你大脑中的执行回路（即卡尼曼所说的“系统2”）会接管你正从事的一切。而你那自由的默认回路（即卡尼

曼所说的“系统1”）则会退居二线。原本不费吹灰之力的事情会变得费劲。这是因为大脑的执行功能是管理你的冲动的控制中心，如果你不让它保持平静的话，那么它绝对会限制你的能力。

换句话来说，你会扼杀自己的创造力。你会害怕犯错，因而你停止了自己的工作。这一点，雅娜·诺沃特娜应该很明白。1993年的时候，她就以这样的方式输掉了温布顿网球锦标赛历史上的第100次决赛，对手是施特菲·格拉芙。

在体育史上，这件事被称为“窒息（the Choke）”。在1993年7月4日那个闷热但是有微风的下午，雅娜在面对过去5届温网中拿了4次冠军的施特菲时，离冠军只有5球之遥。一切都顺风顺水，看上去她也不会再犯任何的差错。然而，她的发球出现了双误，两次发球都没有过网。在接下来的换发球中，她也失去了一次截击球的机会。在局点的时候，她还在过顶扣杀时将球打到了网上。施特菲轻松地拿下了那一局，而雅娜看上去十分恼火，以至于她竟然在领先两局的情况下又输掉了一局。她仍旧处于领先状态，不过，所有的观众都能看到，雅娜的肢体语言从对胜利的自信变成了失败者的姿态。现在的她和两局之前的她完全不同。

接下来发生的事情让所有的人都震惊了：雅娜连续6次发球失误。每个人都能看到她在自言自语，摇头斥责自己。她的动作看上去十分呆板、缓慢。有人说，她在面对一个又一个简单的回球时都发生了失误，看上去就像一个新手一样。最终，她以4比6的比分输给了施特菲。

那并不是紧张在作祟。雅娜并不是一个新手，她在1989年和1990年的时候赢得过两次冠军。即使在几天以前，她也在这个场地上击败过加布里埃拉·萨巴蒂尼和玛蒂娜·纳芙拉蒂洛娃。

当肯特公爵夫人将第二名授予她时，心烦意乱的诺沃特娜趴在试图安慰她的公爵夫人肩上哭了出来。

对此，最直接的评价来自施特菲·格拉芙。她后来对记者说：“要知道，我们很难训练自己的大脑来做好那样的准备。”

自我精简

我们每个人都和博伊德·马特森一样，面对着以致命的速度向自己冲过来的河马，不过他什么都不做就能化险为夷。对我们来说，所谓的“河马”就是过量、迷惑、浪费、不自然、危险、难用或丑陋的存在。它们无处不在，贪得无厌，而且无比残酷。想要在面对它们的时候保持镇静并不容易。不过，我们可能会让情况变得比原先更糟糕。或许，在这一切都过量的年代里，想要立于不败之地，我们仅仅需要学会如何不给自己挡路。

和其他一切的精简手段相比，这才是终极的精简所在。

精简大师们的剪影

冥想指南

杰弗里 • 施瓦茨

我每天都会坚持冥想一小时。30多年来，我一直都投入到专心的冥想中去。我极度推荐冥想这件事。想要开始冥想，下面就是最原始的佛教冥想指南。

在一个安静的房间里，找一张椅子，静坐20分钟，并且只注意自己的呼吸。你得找一个没有人会打扰你的时间和地点。关上门尽可能排除其他干扰。在椅子上舒服地坐下，或是坐在地板上，将两手放在膝盖上。你可以闭上双眼或是睁着眼，但是要保持目光发散。将注意力集中到鼻孔的内缘，这样你就能感觉到呼吸时空气的微妙活动。

现在，注意自己的呼吸，吸气，呼气；再吸气，再呼气。在脑海里这么想：“正在吸气”，“正在呼气”。或者就用“进”和“出”。试着感受从开始吸气到吸气结束的整个过程。在这段时间里，根据自己的选择，这个过程应该在你的大脑中被认定为“正在吸气”。你并不用太在意具体的用词，关键在于观察自己吸气的过程。然后，再试着感受从开始呼气到呼气结束的整个过程。在这段时间里，应该在脑

中将这段过程设定为“正在呼气”。

如果你突然意识到自己的思维已经不再集中于呼吸之上，那么就在脑海中为该情况设定一个类似于“神游中”、“思考中”或是“想象中”这样的词汇。然后再慢慢地把自己的注意力拉回到观察呼吸上去，继续记录每一次的呼吸。

精简你的人际关系

比尔·杨森

在应对人际关系时我的精简技能力显得十分糟糕。原因很简单：在我的生活中，我一直试图维系着过多的关系，哪怕其中很多关系已经“过期”了。

作为一个老板，在很多情况下，我本应该让下属在遭到无数次的警告以前就走人。可是我做不到这一点。“这个人的潜力是无穷的。”我辩解说。有很多次创意合作、结盟和项目的失败都是因为我在“我们能不能做到”这一点上耽搁太久。

忠诚是最令人惊讶的品质。但它可能不合时宜。

在你的事业中，你会建立无数的人际关系。如果你幸运的话，这些关系中的大部分不仅能够帮你完成工作，也能提升你的个人品质。你不会想要放弃这些人际关系的。然而，即使你运气很好，这些关系中的一部分仍旧可能让人生厌。这些讨人厌的人完全不值得你操心。

我们所需要的智慧都包含在一首叫做《一事·一时·一生》（*A Reason, a Season, and a Lifetime*）的诗中，作者是布莱恩·乔克：

他人走进你的生活，因一事，为一时，或共一生。

分清关系的原因，你就知道该怎么做了。

对于那些讨人厌或是对你只有短期价值的上司和工作，不要发牢骚，也不要偷懒。你得尽力而为，但是一定要明白，自己因此而学到了什么。你总是能学到东西的，哪怕只有一点点。一定要学会并消化你所学到的东西，然后将它们珍藏起来。接着，感谢和这件事

有关的人，在你选择的路上继续走下去，并且为你所学到的内容而感激。

对于让你想要真心对待的上司、工作和同事们，你必须和他们发展一定的关系，而发展则意味着要适时地放开一些在你手中抓得过久的东西。

放手意味着为新的经历和机遇提供空间。每次我放手的时候，我都会发现，美好的新事物在等待着我。

比尔·杨森是《简洁》（Simplicity）一书的作者，也是《“黑克”工作》（Hacking Work）一书的合著者。

90分钟的习惯

托尼·施瓦茨

10年以来，我每天开始工作的时候，都会先花90分钟来集中注意力，回想前一天晚上针对今天的重要任务而做出的决定，并且在这段时间里不受任何打扰。90分钟以后，我会休息一会儿。

为了养成这种习惯，我在工作的时候关闭了电子邮箱、关闭了电脑的所有窗口，并且将电话设置为转到语音信箱。和这一天剩下的时间相比，在这90分钟里，我明显完成了更多的任务，并对我的工作感到更满意。有时候，想要完全投入地连续工作90分钟是很困难的，不过我总是很清楚什么时候该休息。这让集中注意力变得更容易。

我开始养成这个习惯的原因是，多年以前，我发现自己的活力、意志力和注意力都随着时间在慢慢消退。任何被我推迟的任务最终都没法完成，而越是困难的工作却往往能够产出更多的价值。

我最早是在写一本书的时候发现这一点的。那时，我已经写过3本书了。在写每一本书的时候，我都会在早上7点的时候自觉坐到书桌前，并一直待到晚上7点。如今，回顾当初，我或许花在逃避写作上的时间比真正在写作的时间还多。在不写作的时间里，我花很大的精力来制作清单、回复邮件、打电话，并保持书桌的清洁，让我的文件资料看上去极其整洁。有时候，我一天都不会写出一个字

来。那太让人沮丧了。

我在能量计划公司（The Energy Project）工作的核心就是，在特定的时间内帮助他人或组织来构建高度精确、经过深思熟虑的工作模式。这样，就像养成晚上刷牙的习惯一样，他们最终自己就能完成工作，并且不再需要额外花费精力对自己进行监管。

我在写作以及从事其他工作时运用了这种方法。而我的工作效率也变得令人惊讶。我写第4本书所花费的时间不到前3本书中的任何一本的一半。

我没法每天都做到这一点，但是这个简单的90分钟的习惯改变了我的生活。找一个星期试着做做吧。让我知道你发现了什么。

我相信你会惊讶的。

托尼•施瓦茨是能量计划公司的总裁兼CEO，也是《把所有事做好》（Be Excellent at Anything）一书的作者。

设计源于观察

戴维•斯尔文

当我还是一名设计师时，我曾在日本的中部地区休假。作为一名设计师，有些习惯是如影随形的。每当我到了一个新的地方，我就想对身边的一切进行改善——即使只是在想象中。

乘坐东京地铁的时候，我忍不住在笔记本上写下了很多创意，它们都能为那些睡眼惺忪的上班族提供便利。比如两倍大小的手提箱，能够像枕头一样，完美地嵌入列车座位的缝隙里；还有一系列的自动售货机，能够给上班族们的瓶子消毒，并注入新的饮料，以供他们每天重复使用，这样可以免去生产并回收无数的塑料瓶和铝制易拉罐。当然，我很清楚，售货机的那个创意是不会被人轻易接受的。

设计就是工作。思考如何设计就是工作。为了设计而思考该思考些什么也是工作。回家以后，在我准备炒菜时，我仍在考虑我的导师们提出的各种问题。直到我沉思很久以后，我才基本理解了工作是如何和思考以及观察紧密相关的。

作为一个设计者，我花了越来越多的时间去观察他人。观察对象包括我的那些面对着商务难题与纠纷的客户，我得带领他们通过工作性能测试，体会他们的困惑和喜悦；另外也包括我的那些同事，当他们在追求最优设计方案的过程中不断失败时，我也需要对他们进行观察。

然而，观察并不是一项工作。它是一种直接经验，并不需要锐利的眼光。“认知和意识不同，因为意识并不能催生一个有识别力的大脑。”道元禅师这么写道。

在我们忙碌的生活中，想要抽出时间来进行观察是很困难的。事实上，我们总会略过观察这一步骤，在一瞬间就得出一个设计想法。然而，想法源于观察；那才是设计的起源。

如果你能够不受干扰地看到不同事物之间的联系，那么创意往往就会开始闪耀。

戴维·斯尔文是青蛙设计公司的设计师，也是《创意工场》（Creative Workshop）和《设计成功》（Success by Design）等书的作者。

最好的策略往往是静观其变

杰弗里·昂格尔

当我刚成为一名律师的时候，我的上司兼导师（后来也成了我的好友）曾经以尤达大师那样充满智慧的话来激励我。有些话的意义很明显，有的则不那么明显。如今，大约20年过去了，我意识到，能有一位像他那样的导师十分幸运，他所教给我的东西是无价的。

我所学到的内容里，最富有激励性的一条是：“有时候，最难做到的就是静观其变。”

我第一次听到这句话，是在一天深夜关闭一笔5 000万美元的交易时。贷方强加了一些条件，这对于我们的客户来说是一件令人非常沮丧的事。客户想让我去恫吓贷方，让贷方屈服（就好像一名圣迭戈的新律师能对一名来自曼哈顿的职业金融律师有什么影响力一样）。我去我上司的办公室寻求建议和帮助，让我能够有足够的怒

气给那个律师打电话。我的导师听完以后，倚靠在自己的椅子上，说道：“有时候，最难做到的就是静观其变。”

那就是他的原话。我离开办公室的时候想，他到底在说些什么？我就这么回家了，我感到头晕目眩。

不过，第二天早上，贷方完全改变了姿态。我什么都没做，而我的客户却觉得我是一个很不错的新律师。在接下来的很多年里，这位客户和我发展了不错的合作关系，我大约为他完成了10亿美元的交易额。

我的导师是不是早就想通了贷方的律师会改变姿态？我觉得是的。

多年以后，我才发现，他其实并没有想通任何事情，没有任何策略化的思维。作为一个律师，他所了解的是，人们常常会改变自己的主意，虽然有时候需要自己亲自解决一些令人反感的问题，但是有些却自动得到了解决。他有着我那时不具备的成熟、经验和智慧。

20多年以后，我意识到，对律师来说最好的策略往往是静观其变。律师们过多地专注于自己的工作，接听电话或发送电邮，完全忘记了静观其变也可以是一种策略。

这是个简单的建议，但是要听进去并做到很不容易。

杰弗里·昂格尔是一家律师事务所的创始人，这家事务所的目标是成为小型商务领域的最佳律师事务所。

休息让人更有创意

凯文·迈耶

我属于那种无法拒绝创意的人，并且，我能够想出很多创意。我无法理解“厌倦”这个词。多年来，我追寻着无数的创意，并观察它们所指引的方向。很快，我就拥有了大把的创意。

由于我需要经营一家公司，再加上家人的身体状况不好，对我来说，想要提前一周作任何计划都不太可能。然而，我也得为自己安排一些休息时间了。

几年以前，我也处于无法作任何安排的状态，因此我做了一些很激进的事情：我登上了一架飞往夏威夷的飞机，在那待了3天，把一切人或事都抛在了背后。我觉得，享受几天海风、海浪和阳光能够重新让我的灵魂平静下来。我的妻子支持我的决定。

在那次逃离式的休假中，我花了一点时间做项目，在游泳池旁边干活，直到笔记本电脑的电池耗光。充电的时候，我就坐在海滩边。晚上也一样。赶工作进度给了我一些暂时的空间、平静和平衡。

自那以后，我每4个月都会去夏威夷一趟，不过总是在确认家人身体状况没问题的时候才会出发。虽然在第一次的旅行中我还忙着赶进度，但是在随后的旅行里，我都只会进行一些冥想。

我逐渐意识到，这样的休养让我更容易集中注意力。我十分喜欢这样的休养，它让我沉浸于自我的安静与孤寂之中。和自然亲近让我的感觉和意识清醒。

一旦我意识到这一点，我就开始每天运用这样的理念。我有着世界上最好的通勤路线：沿太平洋海岸高速公路走到周围是葡萄园和鳄梨树林的地方。过去，我会听一些音乐或是新闻。现在，我完全沉浸于寂静之中，让我的思维得以发散、定型。在去上班的路上，我也会做好一天的计划，尤其是最关键的两三件事。而在下班回家的路上，我会回忆一天的工作，并分析在哪些事情上我可以做得更好。

稍作休息能够帮助你变得更为专注。它能帮你组织思维、整理思绪，减少你迷茫的时间。这样，你就能够拥有平和的心态，以及更高的效率。

凯文·迈耶是一个医疗设备制造公司的前总裁，也是《海滨领导》（Beachfront Leading）一书的作者。

说你真正想说的

乔纳森·凯伊

我一直很喜欢发言。我擅长发言。因此，当我开始做生意的时

候，我觉得我懂得如何促销，我能让别人听我说话，让他们来买产品。但是，这是最坏的方法。做销售意味着，我本身必须完全从这个售卖的过程中隐形。我所工作的公司并不想让我成为真正的自己。他们有一套自己的路子，如果你按照这个流程来，你就能获得他们想要的结果。

于是我放弃了销售工作，离开了公司。随着职业生涯的继续，我发誓，我再也不会做销售了。但是我坚持着对发言的热爱，帮助各种公司发出自己的声音，不需用销售手段就能帮助客户招来生意，由此我建立起了自己的声誉。

有一位组织大型会议的女士联系我，让我做发言人。当她问我收费多少时，我愣住了，我从来不为发言而收费。我觉得，当别人付钱让你发言时，你不可能完全说自己想说的话，而是得说一些他们想要听到的话。如果你免费发言的话，你就从中解脱了出来；你这么做是因为，你喜欢自己讲述的内容。不管怎样，我也得这么做。

不过，我的确需要一些钱，来帮助我正在起步的事业。于是，我给她写了一封电子邮件说，我不会为发言收费。我很乐意发言，如果我收了钱的话，我会觉得自己说得一点都不诚恳。

她的回应是："喔，天呐，你怎么这么诚实呢？我保证不管怎么样都会付你钱的！"我不由得笑了出来。我并没有出售任何东西，我只是说了毫无修饰的实话而已。

这和销售工作完全相反，但最终我还是收到了钱。而这也是我应对工作的方法：弄清楚如何不带任何销售意图地为他人工作，并且充分相信会有好事发生。

有时候，当你想要什么而不开口时，那些东西往往会成为你的，因为你对自己正在做的事情充满信心。

而我学会的就是正确的方法，一种建设性的方法，来将自己从整个画面中抹去。我学会了聆听，置身事外地倾听以获得反馈并给出建议。如果你在思考一个答案的时候，有人正在告诉你相关的一些事情，那么你的答案就不可能是客观的。

这和阴阳的道理一样，不是吗？一切都符合禅宗的哲学：简化提问的步骤，并确保自己在幕后运筹帷幄。这样，自己就得以聆听、学习。

乔纳森·凯伊是Apptopia.com网站的创始人兼COO，这是一个手机应用软件市场网站。

别挡自己的路

Pleasefindthis

在一所还说得过去的设计学校里，你所学到的第一件事就是：你应该消灭所有你所不需要的东西。这就是词组“形态跟随功能”的意思。它的意思是，不要为了美而进行创造设计，不要为了丰富内容而增加没有必要的内容。



遗留物
我从所有你所不需要的爱中制造了我自己

当你剥去事物的外壳，露出内部的精华时，它才显得美丽，并流露出自然的感情。如果你的作品太复杂，你就会失去观众。你或许会问，那么杰克逊·波洛克呢？他的画作都十分复杂。没错，他的绘画除了复杂，其他什么都没有。

我最出名的在线画作，《我为你写了这个》，最后成了一本畅销书。这是一部合作完成的、国际化的、匿名的散文和摄像作品。它没有任何署名，也没有其他传统的身份标识。然而，无数的人每天都会提及它。（它甚至没有一个版权标记。）

这些人融入了画面的空白空间中，这空间是我特意留出来的。考虑到每个人的个性，他们都是以一种强烈而独特的方式融入到画中去的。

如果我从中学到了任何东西，那么它就是：如果你能找到一件擅

长的事情，并且你能够为此不受任何干扰地集中注意力，那么你总是会发光的。而人们也会被你的光芒所吸引。

在你试图到达一个目的地时，不要给自己挡路。

Pleasefindthis （意为：请找到这个）是一位广受称赞的新媒体艺术家，也是畅销书《我为你写了这个》（I Wrote This for You）的作者。

[9] 2007年的时候，我们两人都在南拿撒勒大学金克拉伦理领导中心发过言。2008年的时候，我进一步接触了他，从他关于“如何在河马向你冲来时站着不动”的谈话中受益匪浅，那是我所听过的最优秀的解决方案。

[10] 《思考，快与慢》中译本由中信出版社于2012年7月出版。——编者注

结语

2012年2月26日晚上，影片《艺术家》在第84届奥斯卡奖中拿下了多项大奖——最佳影片、最佳男主角、最佳导演等，这让很多好莱坞大片望尘莫及。尽管这部黑马影片获得了10项奥斯卡奖提名，但是这部法国电影的导演和演员阵容很少为美国观众所知。它不被看好的原因是，影片采用了20世纪20年代的拍摄方式：黑白画面以及默片效果（当然，音乐效果除外）。

这也和精简有关。

承蒙电影学院的一位朋友的帮助，我和我的妻子得以于颁奖前的两周在家里的客厅舒舒服服地观赏了影片。几个月以来，我一直很想看这部影片，原因仅仅是它那简单的本质。谁会在一个全3D的影片时代制作黑白电影呢？

《艺术家》并没有让我失望，而且，它是运用精简的艺术的大师级作品。每一条精简的法则都被运用在影片的生产过程中，以打造一个和詹姆斯·卡梅隆的3D大作《阿凡达》一样引人注目的故事体验。

在观影的时候，我意识到我的妻子从未在任何一部影片中沉浸得像这样深。我自己在观影的同时也在观察她。对此唯一的解释就是“精简”。

故事不仅仅发生在银幕上。它也发生在我们的脑海里。其中涉及的情感之所以会加深，是因为我们得为影片中缺失的信息进行填补，将我们自己的情感语言投入到故事中去。影片里最出彩的片段都是没有台词的。我还能想到的一个例子就是1967年由迈克·尼科尔斯执导的经典影片《毕业生》，其中有一段两分钟长的无声画面，电影评论家乔·摩根斯登将之称为电影史上最让人难忘、最富独创性的片段。在这段中，达斯汀·霍夫曼饰演的年轻大学毕业生本杰明·布拉多克身着潜水服、带着梭标枪潜入了游泳池的水底，思考自己那所谓的生活；而所有的观众看

到的画面只是角色的特写以及他呼吸的声音。在这种情况下，我们作为观众必须在这样的情境下解读角色的思考和感受。同时，这个画面又具有解读上的开放性，这样，我们得以将自己的个人体验和情感融合到影片中去。

而《艺术家》则包含了两个小时这样的静默场面。

《艺术家》中的故事是关于名声以及名声的衰退的。在1927年的好莱坞，让默片影星乔治·瓦伦丁疑惑的是，有声电影是否会让他逐渐淡出电影界。这样的结果当然是肯定的，不过这在他和年轻的舞蹈演员佩皮·米勒擦出爱情火花之前并没有发生。随着电影界有声电影的发展，无声电影逐渐被抛弃，乔治的影星光环也开始散去。“乔治，没有人想听你说话。”制片人说。佩皮在1929年股市崩盘的时候成了大明星。到了1932年，乔治的影星生涯彻底毁了；而佩皮成了星光闪耀的名人。当然，这是一个爱情故事，佩皮从来没有放弃过乔治。

不过，在观影过程中有一点一直让我心存疑惑，我相信所有观影的人也会有一样的想法：为什么乔治就不能在电影里说点话呢？我们都觉得那仅仅是因为他那顽固的自尊心。然而，我觉得原因远远不止这些。也不可能仅仅如影片开始时所说的那样，人们想“尝鲜”。

直到影片最后，我们才明白原因，乔治只说了两句台词，就解释了整个故事剧情。他说的台词并不重要，重要的是他是怎么说话的：他说话时带有浓重的法国口音。在这个时候，我们意识到为何美国没有人愿意听他说话。

我已经很久没有对一部影片的结尾如此满意了。事实上，我通常对那些能够让我猜到的或是过于简单的结局感到不满意。

《艺术家》完美地展示了精简的法则，并且向人们阐释了精简如何能让我们在这个一切都过量的世界中立于不败之地。

相关来源和拓展阅读

关于本书的完整的参考、链接、许可等都可以在LaswofSubtraction.com网站上找到。

如果有读者想要进一步发展自己的精简能力，我还制作了拓展读物，名为《精简沙盒》。其中包含了有关6条精简法则的各种活动、练习、视频链接和阅读材料。

读者也可以在LaswofSubtraction.com找到它。

致谢

在本书中，1/3的内容都不是由我本人创作的，而是来源于50多位天赋异禀的人，他们欣然地向我贡献了有关“精简”这个主题的妙想。2011年圣诞节的前两天，我知会了70多位其著作令我敬佩，并且给予我启发的人，邀请他们加入到我这本书的撰写中来，分享他们的想法。我深知，他们每个人都非常忙，因而我预估大约只有1/5的人能够参与进来。然而，当我收到大量热情的回复时，我震惊了。到2012年时，几乎每个人都给了我肯定的回复。很明显，如果没有你们，这本书完全是另外一个样子——你们的贡献让“精简”这个话题值得一读。非常感谢大家！

莫伊·阿卜杜 赛斯·卡汉 布鲁斯·罗森斯坦
保罗·埃克斯 乔纳森·凯伊 丹·斯柯伯尔
特蕾莎·阿玛比尔 丹·凯尔德森 杰弗里·施瓦茨
斯科特·贝尔斯基 哈尔·麦康伯 托尼·施瓦茨
赛斯·贝尔柯维茨 前田约翰 蒂娜·泽利希
贾斯汀·布莱迪 丹·马柯维茨 斯蒂芬·夏皮罗
布莱恩·巴克 凯伦·马丁 戴维·斯尔文
塔纳·克里斯滕森 罗杰·马丁 约翰·舒克
奇普·康利 凯文·迈耶 彼得·西姆斯
南希·杜瓦特 乔恩·米勒 德雷克·希弗斯
乔纳森·菲尔兹 罗伯特·莫里斯 布拉德·史密斯
马库斯·弗拉纳根 唐纳德·A·诺曼 迈克尔·邦吉·斯坦尼尔
杰米·弗林鲍格 柏恩德·纽恩博格 罗伯特·萨顿
卡迈恩·加洛 尼克·奥伯伦斯基 威廉·C·泰勒
鲍勃·哈里森 丽莎·奥奇宾蒂 杰弗里·昂格尔
莎莉·霍格斯黑德 肖恩·帕尔 柯伊·维恩

约翰•亨特 玛丽•波本狄克 海伦•沃尔特斯
比尔•杨森 迭戈•罗德里格斯
当然，也要感谢匿名的参与者“PleaseFindThis”。